



Bombeiros Penela

Diagnóstico Organizacional



Índice

1. ENQUADRAMENTO	3
2. METODOLOGIA.....	3
3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO	6
3.1. História	6
3.2. Missão, Visão e Valores.....	8
3.3. Valências.....	9
3.4. Equipa da AHBV de Penela por departamentos/áreas	11
3.5. Pessoal.....	12
3.6. Formação Ministrada	13
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	15
4.1. Entrevista.....	15
4.2. Inquéritos	20
Resultados obtidos por área	20
5. ANÁLISE SWOT	28
6. RECOMENDAÇÕES E TRABALHO FUTURO.....	31
7. PLANO DE AÇÃO	34
8. ANEXO	37



1. ENQUADRAMENTO

Este diagnóstico de necessidades organizacionais pretende ser uma ferramenta de avaliação, oferecendo uma visão alargada de toda a estrutura organizacional da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penela, identificando os seus pontos fortes e fracos, através de uma análise sistemática e colaborativa, permitindo compreender as lacunas entre o status quo atual e o desejado, avaliando dimensões, como por exemplo, o potencial de mudança, a cultura e valores organizacionais, estilos de liderança, estruturas de poder, fontes de conflito e desequilíbrio, entre outras.

Depois de elaborado o diagnóstico de necessidades e detetadas as oportunidades de melhoria, partimos para a definição de um plano de ação de forma a colmatar as lacunas identificadas, com o objetivo de reforçar a capacidade e a sustentabilidade desta organização.

2. METODOLOGIA

No diagnóstico organizacional é importante olhar para a organização como um ecossistema complexo, no qual as suas capacidades interagem com as competências individuais dos colaboradores - e entender como esses recursos produzem novas aprendizagens e resultados. Tal processo, desde que envolva as várias partes interessadas, permite identificar as necessidades de melhoria e incrementar a prestação de contas. Com este Diagnóstico pretendeu-se compreender a situação atual da AHBV de Penela, bem como propor medidas de melhoria nos procedimentos de gestão, associados à medição da performance das atividades que desempenham, nas diferentes áreas de intervenção.

Com esse propósito a metodologia utilizada aborda, de forma participativa, os temas da complexidade e do envolvimento de stakeholders, através da análise de 6 tipologias de capacidades organizacionais: Governação da AHBV de Penela; Comunicação e Marketing; Recursos Humanos; Operacional; Infraestruturas; Relações Externas.

Bombeiros Voluntários de Penela



Estas tipologias contribuem para a capacidade global da organização em criar resultados e impactos.

Desde logo, foi essencial o recurso não só às técnicas não documentais do processo de pesquisa (entrevistas, observação direta e inquéritos), mas também às técnicas documentais (recolha e análise bibliográfica, recolha e análise documental), com vista a produzir um conjunto amplo e variado de informação subjacente ao aprofundamento dos temas.

Este documento procura assim analisar, de forma integrada e participativa, a capacidade global da organização em criar impacto e promover mudanças, a saber:

-Capacidade estratégica e de mobilização;

A capacidade estratégica e de mobilização de uma organização deve refletir as suas aspirações e a estratégia associada para a sua prossecução, e reflete a capacidade de inspirar os elementos da organização e diferentes stakeholders associados ao seu trabalho, para a prossecução dos objetivos da organização. Esta é a capacidade associada à definição do perfil de intervenção da organização e à apropriação dos objetivos e missão da organização pelos diferentes stakeholders, mas também aos instrumentos de planificação estratégica associados e à própria cultura organizacional.

-Capacidade de implementação;

A análise da capacidade de implementação de uma organização refere-se aos elementos associados à implementação das ações da organização e à obtenção de resultados com essas mesmas ações. A capacidade de implementação e obtenção de resultados deve cobrir elementos como a capacidade financeira da organização, a capacidade de gerar receitas, a capacidade de gestão e a robustez da estrutura organizacional.

- Capacidade de relacionamento;

A capacidade de construção de redes de parceria com atores externos à organização é decisiva para a sua capacidade de garantir impactos com a sua intervenção. A este nível devem ser considerados elementos como a capacidade de colaboração estratégica (a nível externo, mas também a nível interno da organização), a capacidade de comunicação e a transparência da organização, mas também a capacidade de influenciar instituições e sistemas políticos,

Bombeiros Voluntários de Penela



económicos e sociais, no sentido de tomarem decisões que defendam os interesses de grupos desfavorecidos.

-Capacidade de renovação e adaptação.

A capacidade de adaptação e renovação organizacional é decisiva para dar resposta à evolução dos contextos interno e externo em que as organizações operam. A capacidade de aprendizagem e inovação interna são elementos centrais no âmbito da análise desta capacidade organizacional.

Em termos operacionais, esta metodologia segue os seguintes passos:

1. Exploração - com entrevistas e pesquisa documental, realiza-se uma primeira caracterização da organização e do seu contexto. A entrevista foi realizada à direção da AHBV de Penela e reúne algumas questões de Política de Gestão.

2. Autodiagnóstico - De forma a realizar um diagnóstico o mais abrangente possível no que diz respeito à estrutura organizacional, foram elaborados questionários (anexo I) a fim de analisar o funcionamento da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penela, tendo sido feita uma distribuição de questões por áreas da associação, de forma a separar os mesmos e obtendo assim feedback para cada uma delas, tendo sido feita a separação das respostas pelas seguintes áreas:

- Governação da AHBV de Penela
- Comunicação e Marketing
- Recursos Humanos
- Operacional
- Infraestruturas
- Relações Externas

Os inquéritos foram distribuídos pelas pessoas que compõem os B.V. de Penela, sejam colaboradores, voluntários ou membros da direção.

3. Análise - a informação recolhida nos passos anteriores será objeto de tratamento e análise.

4. Proposta - o processo conflui para o Plano de Ação, que incorpora a informação recolhida e apresenta recomendações para melhoria das capacidades.



3. CARACERIZAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO

Designação social	Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penela
Atividade principal	Atividades de proteção civil
NIF	501108262
Morada	Rua N ^a Sr ^a da Conceição n ^o 24 - 3230-289 Penela
Telefone	239560100
Email	geral@bvpenela.pt
Início atividade	19 de Setembro de 1980
N^o Funcionários	34 funcionários

3.1. História

Penela tem uma população de aproximadamente 6500 habitantes, que se distribui por 6 Freguesias: Cumeeira, Espinhal, Podentes, Rabaçal, Santa Eufémia e São Miguel.

Foi a densa mancha florestal existente no Concelho, com principal destaque para a Serra do Espinhal e para grande parte da Freguesia de Podentes, que constituiu um dos motivos impulsionadores para a criação de uma Corporação de Bombeiros.

A prestação de auxílio no transporte de doentes também era uma valência que urgia implementar na região. Estávamos no final da década de 70, altura em que a maioria da população ainda não dispunha de transporte próprio, não existia nenhuma instituição a nível local que prestasse este tipo de serviço, os transportes públicos eram escassos e não chegavam a todas as povoações. Numa situação de emergência nesta área, o chegar ao Centro de Saúde local ou ao Hospital mais próximo era tarefa difícil, muitas vezes com necessidade do auxílio de Instituições fora do Concelho.

Os motivos para a constituição de uma Corporação de Bombeiros eram óbvios, mas eram poucos os que acreditavam na consistência de um projeto arrojado, como o de criar uma Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários no Concelho de Penela.

Bombeiros Voluntários de Penela



Movidos pelo espírito de solidariedade que é apanágio dos soldados da paz, lá iam, no primeiro carro que aparecia, quase sempre liderados por José Freire dos Reis, que veio a ser o mentor e um dos fundadores, empenhando-se na criação do corpo de bombeiros.

Entre 1973 e 1976, com os Verões bastante quentes, começaram a aparecer os fogos florestais no concelho de Penela nomeadamente na Camela e na zona norte entre Podentes, Podentinhos e Carvalhal. Na altura foi proposto ao Município, então liderado pelo Engenheiro Coelho e Silva, a necessidade da formação de um corpo de Bombeiros Voluntários em Penela, pois era um dos poucos concelhos do distrito de Coimbra (juntamente com Mira) onde não existia nenhum. Esta proposta viria a ser aceite por unanimidade, tendo inclusive o Presidente oferecido o seu veículo automóvel aos Bombeiros, que acabou por nunca ser entregue.

Em 26 de Novembro de 1979, realizaram uma reunião no Castelo de Penela, tendo como convidados o Padre Paiva, o Sr. Santos, despachante alfandegário em Lisboa, o Comandante dos Bombeiros Voluntários da Ajuda e o Dr. João Ramos. Nessa reunião ficou deliberada a ida, à Liga dos Bombeiros Portugueses em Lisboa, para auscultar a sua opinião sobre os diferentes modelos de estatutos, de modo a viabilizar e homologar a criação de uma Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários.

Depois de todas as exigências burocráticas necessárias, no dia 19 de Setembro de 1980 foi oficialmente constituída a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penela.

Para iniciar os primeiros serviços foi emprestada, para a área de saúde, uma ambulância dos Bombeiros da Lousã, mais tarde devolvida.

De 1981 a 1988 os Bombeiros Voluntários de Penela tiveram a sua sede, embora provisória, nas instalações do Clube Desportivo e Recreativo Penelense, à qual foram feitas algumas adaptações de modo a permitir uma melhor funcionalidade e operacionalidade.

Em 4 de Setembro de 1988 inauguraram-se as novas instalações, foi um dia de festa para os Penelenses.

Em 2004, concretizaram-se mais dois objetivos: aquisição de um VSAT e a criação pelo INEM de um Posto PEM neste Corpo de Bombeiros e atribuição de uma ambulância de emergência.

O Plano Estratégico 2007 – 2010, traçou os caminhos que ainda hoje a associação está a percorrer. A nova gestão dos serviços permitiu que a Associação, entre o ano 2007 e 2009,

Bombeiros Voluntários de Penela



adquirisse com fundos próprios 5 ambulâncias novas devidamente equipadas, a formação dos recursos humanos e ainda a obtenção da certificação de qualidade dos seus serviços.

A adoção de um correto Sistema de Gestão da Qualidade foi uma decisão estratégica e voluntária, dos Bombeiros de Penela, que permitiu dar mais um passo para atingir o objetivo principal: ser uma corporação de excelência no serviço à comunidade, acabando por tornar a associação pioneira no panorama nacional, na questão da Certificação da Qualidade.

Mais formação, mais profissionalismo e mais dedicação é um compromisso assumido por todos pela melhor Qualidade dos nossos serviços. Qualidade esta que foi reconhecida em 2009, pela APCER com a obtenção da Certificação Internacional ISO 9001/2008 nos serviços Administrativos e de Transporte de Doentes.

3.2. Missão, Visão e Valores

Corpo de Bombeiros criado e mantido pela Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Penela, constitui uma unidade operacional tipo CB1, tecnicamente organizada, preparada e equipada para socorrer feridos e doentes e proteger por qualquer outra forma, a vida e bens dos habitantes do concelho de Penela.

Missão

- O combate a incêndios;
- O socorro às populações em caso de incêndios, inundações, desabamentos e em todos os acidentes, catástrofes ou calamidades;
- Buscas subaquáticas;
- O socorro e transporte de sinistrados e doentes, incluindo a urgência pré-hospitalar;
- A prevenção contra incêndios em edifícios públicos, casas de espetáculos e divertimento público e outros recintos, mediante solicitação e de acordo com as normas em vigor, nomeadamente durante a realização de eventos com aglomeração de público;
- A emissão, nos termos da lei, de pareceres técnicos em matéria de prevenção e segurança contra riscos de incêndio e outros sinistros;
- A colaboração em outras atividades de proteção civil, no âmbito do exercício das funções específicas que lhes forem cometidas;

Bombeiros Voluntários de Penela



- A participação noutras ações, para as quais estejam tecnicamente preparados e se enquadrem nos seus fins específicos;
- O exercício de atividades de formação cívica, com especial incidência nos domínios da prevenção contra o risco de incêndio e outros acidentes domésticos.

Visão

O corpo de bombeiros tem como objetivo ser uma instituição que preste serviços de interesse público, reconhecida pela excelência com que executa as suas missões e como parte integrante da sociedade civil. Numa lógica de melhoria contínua de processos e avaliação, desenvolvemos estratégias com vista a assegurar uma organização sustentável a médio e longo prazo. Pretendemos ser reconhecidos como um corpo de bombeiros de referência, quer seja pela qualidade, competência e eficiência operacional com que respondemos a todos os desafios de proteção e socorro que nos surjam.

Valores

Os nossos valores assentam na segurança, disciplina, rigor, conhecimento, confiança e eficiência em cada uma das áreas em que intervimos e intervenções. Dedicamos sempre o máximo de empenho, compromisso, disponibilidade, entusiasmo e responsabilidade social na forma como nos organizamos para responder a todos os pedidos que nos surjam, seja quando for.

3.3. Valências

O Corpo de Bombeiros mantém uma força de intervenção operacional mínima (5 elementos), 24h/dia, para fazer face as diversas incidentes que possam surgir podendo, se assim se justificar, mobilizar mais recursos.

Todos os elementos que compõem este Corpo de Bombeiros têm formação nas seguintes especialidades:

- **Tripulante de Ambulância de Transporte (TAT);**
- **Técnicas de Salvamento em Desencarceramento (TSD);**

Bombeiros Voluntários de Penela



- **Incêndios Florestais;**
- **Incêndios Urbanos.**

Para além desta formação existem ainda diversos elementos que possuem o curso de:

- **Tripulante de Ambulância de Socorro (TAS);**
- **Salvamento em Grande Ângulo (SGA);**
- **Operador de Central;**
- **Formação Pedagógica Inicial de Formadores;**
- **Escoramento Básico.**

Todos os condutores de veículos de socorro pesados possuem o curso de **Condução de Todo-o-Terreno (TT)**.

O Corpo de Bombeiros Voluntários de Penela presta à comunidade todas as atividades operacionais e de intervenção no âmbito da missão cometida por lei aos Corpos de Bombeiros, com especial incidência para:

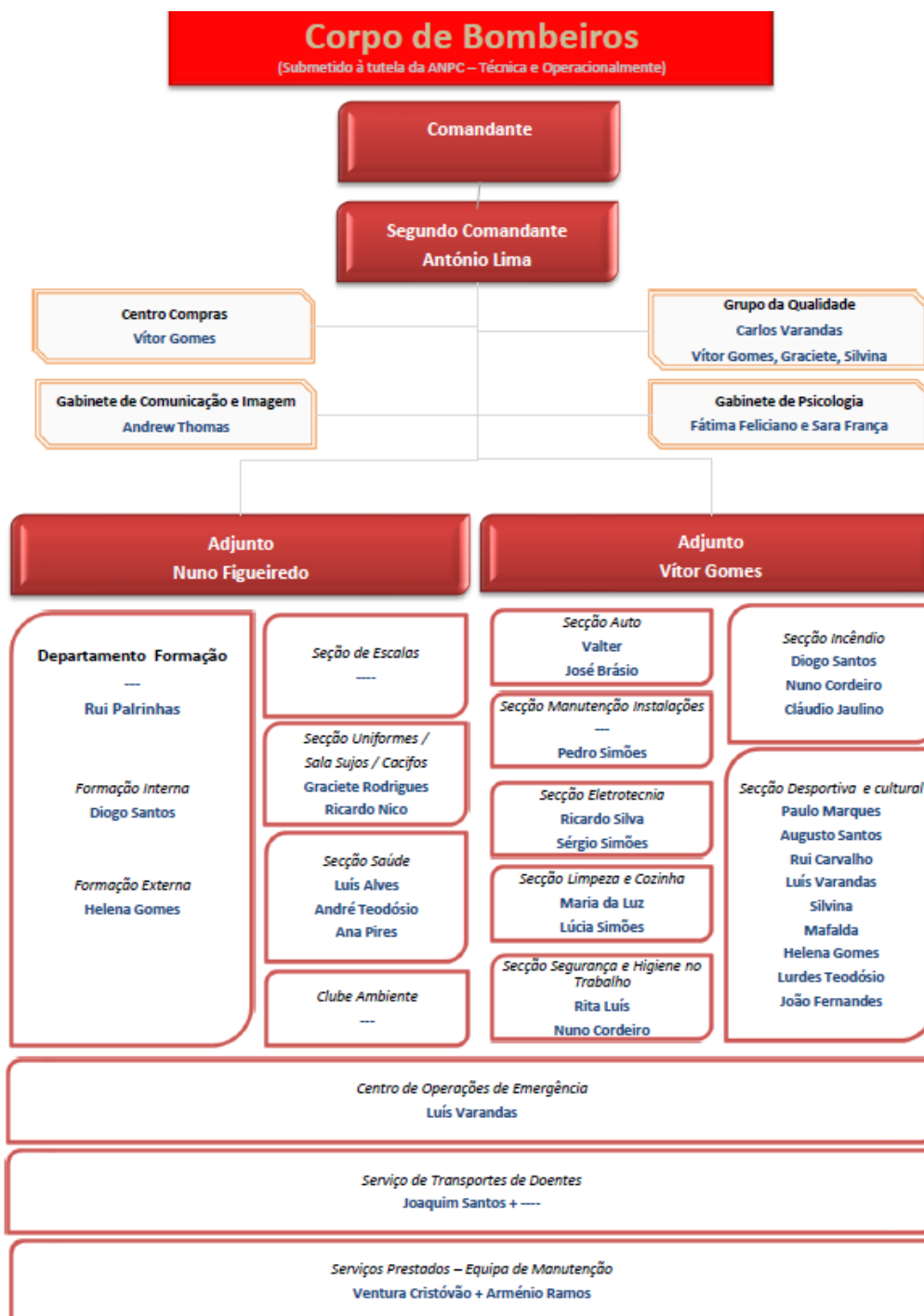
- **Prevenção e o combate a incêndios florestais;**
- **Socorro e transporte de acidentados e doentes, incluindo a urgência pré-hospitalar, no âmbito do sistema integrado de emergência médica;**
- **O socorro às populações, em caso de inundações, desabamentos e, de um modo geral, em todos os acidentes;**

Participação em outras atividades de proteção civil, formação e sensibilização, com especial incidência para a prevenção do risco de incêndio e acidentes junto das populações.

Bombeiros Voluntários de Penela




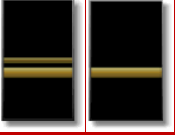





3.4. Equipa da AHBV de Penela por departamentos/áreas



Bombeiros Voluntários de Penela





3.5. Pessoal

	COMANDO	3
	CHEFIAS	8
	BOMBEIROS 1ª	15
	BOMBEIROS 2ª	23
	BOMBEIROS 3ª	35
	ESTAGIÁRIOS	3
	CADETES	1

Bombeiros Voluntários de Penela



Quadro de Honra 	7
---	----------

Quadro de Reserva 	21
---	-----------

3.6. Formação Ministrada

Os B.V. de Penela ministraram no último triénio as seguintes ações de formação:

2018

- Acidentes com Matérias Perigosas - Nível 1
- RTAS - Recertificação de Tripulante de Ambulância de Socorro
- Condução Fora de Estrada - Nível 1
- Formação Profissional de Transporte de Doentes Não Urgentes
- Incêndios Florestais - Nível 2
- Incêndios Urbanos e Industriais - Nível 2
- Liderança e Motivação Humana
- Técnicas de Elevação de Emergência em Tratores Agrícolas - Nível I
- Liderança e Motivação Humana
- Tripulante de Ambulância de Socorro
- Rescue Days
- 1º Seminário Veículos Elétricos: Atuar em Segurança - Condeixa-a-Nova
- RTAS - Recertificação de Tripulante de Ambulância de Socorro

2019

- Curso Heavy Rescue - Módulo Salvamento e Resgate em Valas Nível 1
- Rapid Intervention Team
- Incêndios Florestais - Nível 2

Bombeiros Voluntários de Penela



- Liderança e Motivação Humana
- Rapid Car Rescue
- Seminário Internacional Equipamento de Proteção Individual (EPI)
- Formação Profissional de Intervenção em acidentes com veículos de novas tecnologias
- Rapid Intervention Team
- Operacional de Queima

2020

- Certificación en Restricción del Movimiento Espinal
- Stop The Bleed - Controlo Básico de Hemorragia
- UFCD 9909 - Extinção de incêndios urbanos – desenvolvimento
- Covid 19 - Precauções Básicas do Controlo de Infeção (INEM)
- Webinar: Escala de Race-Cincinnati para Formadores TAT
- Tripulante de Ambulância de Socorro
- Suporte Básico de Vida/Desfibrilhação (SBV-DAE)
- Organização da Emergência
- Certificado de Competências Pedagógicas de Formador
- Técnicas de elevação de emergência - 2
- Técnicas de elevação de emergência nível 2
- Técnicas de elevação de emergência avançadas
- Busca e Resgate em Estruturas Colapsadas
- STOP THE BLEED (controlo de hemorragias)
- Ergonomia no Posto de Trabalho para Cuidadores na Área de Saúde
- Rapid Car Rescue
- Laboratório II - Formador de SBV-DAE

2021

- Certificado de Competências Pedagógicas de Formador
- Suporte Básico de Vida/Desfibrilhação (SBV-DAE)
- Suporte Básico de Vida Pediátrico
- Cave Search and Rescue
- Ergonomia no Posto de Trabalho para Cuidadores na Área de Saúde



- Manuseamento de Extintores
- Primeiros Socorros
- Salvamento Técnico por Cordas
- Rapid Car Rescue
- Salvamento Técnico por Cordas nível 2
- Recertificação Tripulante de Ambulância de Socorro
- Operacional de Queima
- Medidas de Autoproteção
- Técnicas de elevação de emergência módulo autocarros
- Procedimentos de evacuação em edifícios

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados derivam da análise da entrevista pessoal e dos inquéritos disponibilizados aos Recursos Humanos e Stakeholders da AHBV de Penela.

Todos os resultados e informação foram armazenados numa base de dados, a partir da qual se procedeu ao seu tratamento estatístico e gráfico para análise e interpretação.

Esta apresentação de resultados constitui-se em duas partes:

- A primeira parte reporta-se a uma análise quantitativa dos resultados dos inquéritos;
- A segunda parte remete para uma análise qualitativa dos resultados de autoavaliação, com uma análise SWOT.

4.1. Entrevista

Este método permite recolher informação de forma aprofundada. Foi realizada ao órgão diretivo e, assim, complementar à perspetiva dos colaboradores de níveis organizacionais inferiores realizada através de inquéritos. Segue o guião da entrevista com as respostas dadas às 30 questões gerais da organização:

Bombeiros Voluntários de Penela



1. Objetivos e expectativas da direção relativamente à implementação do SGQ

Resposta: Organização Interna. Acompanhar eventualmente as exigências a nível de certificação por parte dos Clientes (Serviços de Saúde).

2. Orientações seguidas atualmente face à qualidade (Política da Qualidade)

Resposta: Mudança permanente de situações internas, no sentido de melhorar continuamente os serviços prestados, as condições de trabalho e a motivação dos colaboradores. Não existe Política propriamente dita.

3. Resultados de experiências anteriores na implementação de outros sistemas na organização, como p.ex. sistemas informáticos, higiene e segurança, etc. (dificuldades encontradas na sua implementação)

Resposta: Não existem.

4. Principais dificuldades que se perspetivam em relação à implementação do SGQ (identificar pontos críticos para o sucesso do projeto, p. ex. resistências à mudança, falta de disponibilidade, autoridade excessivamente centralizada, etc.)

Resposta: Conseguir passar a mensagem do que é a implementação do SGQ a todos os colaboradores (pois são voluntários). Possível resistência à mudança.

5. Clima organizacional (liderança, comunicação e motivação dos colaboradores)

Resposta: A relação entre o corpo ativo e a Direção é aceitável. No entanto denota-se alguma autonomia, uma vez que a Direção está um pouco ausente fisicamente.

6. Definição de funções (autoridade e responsabilidade)

Resposta: A carreira de Bombeiro está descrita na legislação. As funções internas estão distribuídas, mas não existe nenhum documento com a sua descrição.

7. Prática de gestão por objetivos

Resposta: Apenas objetivos financeiros (aumento de receita e redução de custos).

8. Mecanismos de reflexão periódica sobre o desempenho da organização (revisão do sistema)



Resposta: Não existe.

9. Subcontratação. Caso exista, descrever em que processos e que tipo de controlo é efetuado

Resposta: Não existe.

10. Principais canais de comunicação interna já existentes (formais e informais, sistemáticos e pontuais, horizontais e verticais)

Resposta: Telefone. Correio eletrónico. SMS para grupos definidos. Aplicação on-line “gestãobombeiros.pt”. Placards informação. Reuniões ocasionais. Folhas de Informação.

11. Formas utilizadas sistematicamente para identificação dos requisitos do cliente

Resposta: No momento da marcação do serviço o operador faz uma série de questões relacionadas com a natureza do serviço. Ex: Dados do utente, condições de transporte, acompanhamento, locais de saída e chegada, horário, etc.

12. Existência de documentos escritos que traduzam regras de funcionamento da organização (procedimentos)

Resposta: Existem Normas de Funcionamento para as diversas áreas, mas não se encontram divulgadas.

13. Mecanismos de que a organização dispõe para conhecer a legislação e normalização aplicáveis às suas atividades

Resposta: Através de Liga dos Bombeiros Portuguesa, Autoridade Nacional de Proteção Civil e consulta periódica do Diário da República eletrónico.

Existe uma base de dados da legislação e existem cópias em suporte papel.

14. Mecanismos existentes para controlo de emissão e distribuição de documentos (internos e externos)

Resposta: Apenas para controlo de correspondência recebida e expedida.

15. Arquivos de registos já existentes e forma de tratamento

Bombeiros Voluntários de Penela



Resposta: Já existe um arquivo que tem de ser organizado. Necessário definir metodologia para consulta.

16. Mecanismos já existentes para identificar necessidades, providenciar formação e avaliar a sua eficácia

Resposta: Os Bombeiros são uma entidade promotora de formação, que disponibilizam periodicamente formação aos colaboradores. Existem salas de formação com equipamento próprio. Existe um Plano de Formação estabelecido para 2008/2009.

Não existe metodologia de avaliação da eficácia da formação.

17. Eventuais lacunas da organização em matéria de infraestruturas (instalações, equipamentos, serviços de apoio, etc.)

Resposta: Neste momento o quartel está em obras, no sentido de melhorar as condições gerais de trabalho dos Bombeiros: melhorar acesso das ambulâncias à zona de armazenamento, melhorar o armazém, as camaratas e os balneários. Falta de garagem para todas as viaturas. Falta de espaço para a Biblioteca e mais uma sala de formação. Falta de equipamento de apoio para a formação e material didático.

Parque de viaturas relativamente recente, estando a aguardar a chegada de uma nova ambulância.

Melhorar a cozinha.

18. Forma de planeamento da produção / prestação do serviço

Resposta: É feita a marcação de serviço no iFFire. Imprime-se a Guia de Transporte que é afixada no painel de Serviços (semanalmente).

19. Procedimentos de conceção dos produtos / serviços (se aplicável)

Resposta: Não existem. Será uma exclusão.

20. Canais de comunicação estabelecidos com os clientes (informação sobre produto/serviço, documentação das encomendas, reclamações, etc.)

Resposta: Não existe uma forma estabelecida para a comunicação com os utentes / sócios.

21. Procedimentos de compra

Bombeiros Voluntários de Penela



Resposta: Foi criada uma central de compras para tentar fazer a gestão de stocks. Todas as requisições e faturas têm de passar pela Central.

22. Formas de avaliação dos fornecedores (ainda que informais)

Resposta: Não existe.

23. Mecanismos para avaliação da conformidade dos produtos/serviços comprados

Resposta: Confirma-se à receção se o produto rececionado condiz com o documento de expedição do fornecedor, mas não existem registos que evidenciem este controlo.

24. DMM's utilizados e procedimentos de controlo

Resposta: Esfigmomanómetros, Máquinas de Glicémia, Termómetros, Manómetros, Diabetómetros e Desfibriladores.

25. Operações de controlo da qualidade do produto/serviço

Resposta: Reposição de material na viatura sempre que se realiza um serviço.

26. Indicadores da qualidade estabelecidos (taxas de rejeição, rendimentos, gráficos, nº de reclamações e motivo, principais defeitos ou falhas, etc.)

Resposta: Existe muita informação que pode ser retirada no iFFire: Gastos, Quilómetros, n.º serviços, factoração, etc.

27. Principais fontes de não conformidades nos produtos e processos

Resposta: Falhas na reposição de material nas viaturas; falhas na limpeza das viaturas; incumprimento dos horários de alguns serviços; duplicação de dados no iFFire por falta de comunicação.

28. Mecanismos para uma avaliação planeada e sistemática da satisfação dos clientes

Resposta: Existe um questionário tipo. Há cerca de 2 anos obtiveram-se +/- 100 respostas ao questionário (por entrega e via telefónica). Fez-se o tratamento dos resultados desse questionário.

29. Principais reclamações dos clientes e forma de tratamento

Bombeiros Voluntários de Penela



Resposta: De uma forma geral não existem reclamações. Quando existem são via telefone e não são registadas.

30. Mecanismos existentes para corrigir, prevenir e melhorar produtos, processos e sistema

Resposta: Tenta-se melhorar sempre as situações identificadas, mas não existe um registo regular do tratamento das mesmas.

4.2. Inquéritos

Como já fora referido no ponto da Metodologia, foram elaborados inquéritos aos colaboradores, voluntários e membros da direção, a fim de analisar o funcionamento da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penela, tendo sido feita uma distribuição de questões por áreas da associação de forma a separar os mesmos e obtendo assim feedback para cada uma delas, tendo sido feita a separação das respostas pelas seguintes áreas:

- Governação da AHBV de Penela
- Comunicação e Marketing
- Recursos Humanos
- Operacional
- Infraestruturas
- Relações Externas

Resultados obtidos por área

Foram respondidos 27 questionários, a representar a totalidade de públicos-alvo da entidade: membros da direção, colaboradores e voluntários.

(escala de 1 a 4 em que 1 = Discordo e 4 Concordo Totalmente)

Governação da AHBV de Penela

Questões:

Bombeiros Voluntários de Penela



- a) **A missão dos B.V de Penela é concisa, apelativa e comunica o seu propósito.**
- b) **Os B.V de Penela têm definidas metas claras para o desenvolvimento da sua atividade.**
- c) **A direção dos B.V de Penela ouve os comentários, preocupações e ideias dos colaboradores e voluntários e age em conformidade com as suas opiniões.**

De uma forma geral, as respostas dos questionários revelam que a missão dos B.V de Penela é concisa, apelativa e comunica o seu propósito e estão definidas metas claras para o desenvolvimento da atividade, tendo mais de 90% das pessoas que responderam aos questionários respondido que concorda ou concorda totalmente com o que foi descrito anteriormente. Já relativamente à questão sobre se a direção dos B.V de Penela ouve os comentários, preocupações e ideias dos colaboradores e voluntários e age em conformidade com as suas opiniões, as respostas já são mais variadas, com cerca de 41% e 37% a concordarem totalmente e a concordarem, respetivamente, enquanto 19% dos que responderam consideraram não concordar e 4% discordam totalmente. De seguida apresenta-se o gráfico circular com a média das respostas obtidas às 3 questões, distribuídas em percentagem:

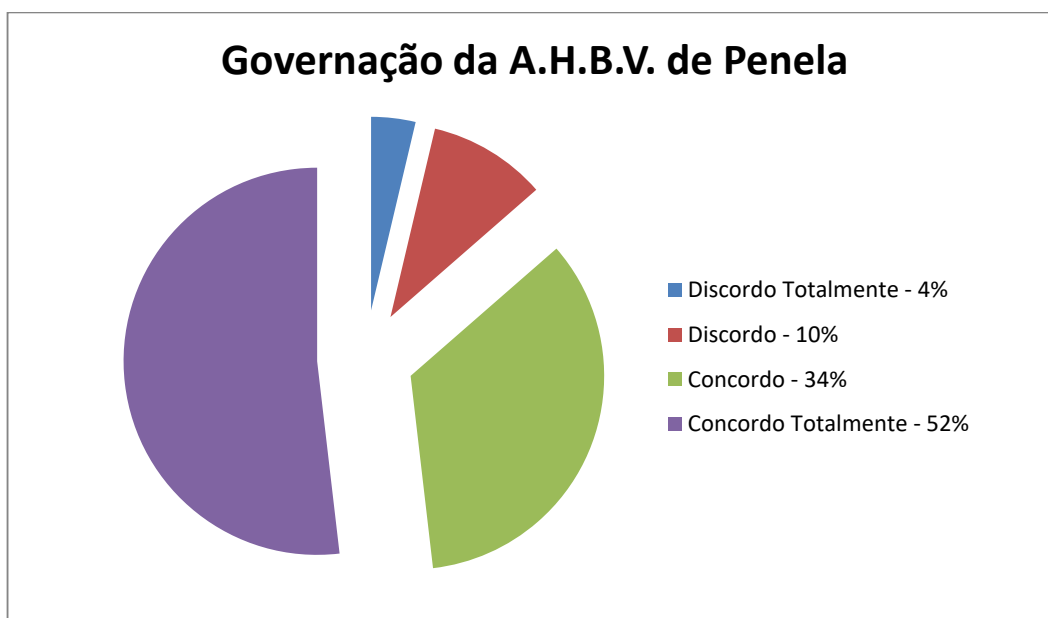


Gráfico 1 – Governança da AHBV de Penela



Comunicação e Marketing

Questões:

- a) Os B.V de Penela têm um plano de comunicação que expressa as suas mensagens chave.
- b) Os B.V de Penela têm uma divulgação para as pessoas e instituições que não conhecem a sua missão.
- c) Os B.V de Penela utilizam ativamente as redes sociais para comunicar com o público-alvo.
- d) Os B.V de Penela promovem a discussão aberta nas reuniões de colaboradores e voluntários.

Na área da comunicação e marketing, as respostas obtidas às 4 questões colocadas foram unânimes, uma vez que 88% dos participantes respondeu que concorda ou concorda totalmente, contrastando com os 12% que respondeu que discorda totalmente ou discorda. As questões nesta área fazem alusão ao facto dos B.V. de Penela terem um plano de comunicação que expressa as suas mensagens chave, se têm uma divulgação para as pessoas e instituições que não conhecem a sua missão, se utilizam ativamente as redes sociais para comunicar com o público-alvo e se promove a discussão aberta nas reuniões de colaboradores e voluntários.

Podemos verificar que, quanto à comunicação e marketing, os B.V. de Penela conseguem passar a mensagem para o público-alvo e demais população, pelo que o trabalho que tem sido realizado tem sido conciso e eficaz, conseguindo-se transmitir para fora da associação a mensagem que se pretende. De seguida apresenta-se o gráfico circular com a média das respostas obtidas às 4 questões, distribuídas em percentagem:



Gráfico 2 – Comunicação e Marketing da AHBV de Penela

Recursos Humanos

Questões:

- Os colaboradores e os voluntários têm os conhecimentos e competências necessários para executar as suas funções.
- Os colaboradores e os voluntários conhecem e compreendem a missão dos B.V de Penela.
- Os B.V de Penela disponibilizam formação aos colaboradores e voluntários para desempenharem as suas funções.
- Os B.V de Penela disponibilizam os recursos necessários aos colaboradores e voluntários para desempenharem as suas funções.
- A atribuição de tarefas aos colaboradores e voluntários dos B.V de Penela é adequada ao seu nível de competências.
- Os B.V de Penela reconhecem o valor dos voluntários pelo trabalho desenvolvido.
- Os B.V de Penela procuram recrutar novos voluntários.
- Os B.V de Penela procuram manter os atuais voluntários.

Bombeiros Voluntários de Penela



- i) **Os B.V de Penela consideram e valorizam a opinião dos colaboradores e voluntários.**
- j) **Os B.V de Penela têm definidas no manual de funções as tarefas a desenvolver por todos os intervenientes (direção, colaboradores, voluntários).**
- k) **Os B.V de Penela promovem a partilha de conhecimento entre os órgãos sociais, direção, colaboradores e voluntários.**
- l) **A direção dos B.V de Penela utiliza técnicas de coaching e mentoria para disponibilizar feedback aos seus colaboradores e voluntários**

Esta área era aquela que englobava um maior número de questões e foi também a que suscitou uma maior disparidade nas respostas obtidas. Das 12 questões que compunham a área dos Recursos Humanos, destaca-se a pergunta quanto à utilização por parte da direção dos B.V. de Penela de técnicas de coaching e mentoria para disponibilizar feedback aos seus colaboradores e voluntários, tendo 4% dos inquiridos respondido que discorda totalmente, 33% que discorda e concorda, e 30% que concorda totalmente, pelo que existe aqui uma divisão de opiniões que leva a crer que este é um dos aspetos a melhorar no seio da organização.

Já na questão sobre se a atribuição de tarefas aos colaboradores e voluntários dos B.V de Penela é adequada ao seu nível de competências, apenas 15% concorda totalmente, 63% concorda, e 23% discorda ou discorda totalmente. A última questão desta área que também leva a uma disparidade de respostas, é se os colaboradores e os voluntários têm os conhecimentos e competências necessários para executarem as suas funções, na qual 30% respondeu que concorda totalmente, 56% concorda e 15% discorda ou discorda totalmente.

Estas 3 questões analisadas isoladamente foram as que geraram maiores taxas de discordância e aquelas que têm de ser levadas em conta para melhoramento futuro da organização. De seguida apresenta-se o gráfico circular com a média das respostas obtidas às 12 questões, distribuídas em percentagem:



Gráfico 3 – Recursos Humanos

Operacional (Atividade e Serviços desenvolvidos)

Questões:

- As atividades e serviços desenvolvidos dão resposta às necessidades dos utentes.
- Os colaboradores dos B.V de Penela têm autoridade para tomar decisões para a resolução de problemas que ocorram.
- Os B.V de Penela desenvolvem esforços para manter a sua reputação através da prestação de serviços de qualidade.
- Os B.V de Penela estão recetivos a feedback, críticas e sugestões.
- Os B.V de Penela utilizam o conhecimento adquirido nas suas experiências passadas para prestar um melhor serviço no futuro.
- Os B.V de Penela envolvem-se com a comunidade para melhor entender as suas necessidades.

Na área operacional, as respostas não levantam grande discordância nas 7 questões realizadas, tendo-se obtido as respostas de “concordo” e “concordo totalmente” em cerca de 87% das questões, em contraste com o “discordo” ou “discordo totalmente” em pouco mais de 10%



das questões, como se pode confirmar através do gráfico circular com a média das respostas obtidas às 7 questões, distribuídas em percentagem:



Gráfico 4 – Operacional

Infraestruturas

Questões:

- a) Os B.V de Penela dispõem de espaços de trabalho adequados e apropriados para o desenvolvimento do seu trabalho.
- b) Os B.V de Penela dispõem de boas acessibilidades (rampas, elevador, etc).

Na área que corresponde às infraestruturas, foram incluídas no questionário 2 perguntas, nomeadamente se os B.V. de Penela dispõem de espaços de trabalho adequados e apropriados para o desenvolvimento do seu trabalho, 44% concorda totalmente, 41% concorda e 15% discorda ou discorda totalmente, o que revela que os espaços são considerados adequados e apropriados à atividade desenvolvida pelos B.V. de Penela.

Já quanto à questão se os B.V de Penela dispõem de boas acessibilidades (rampas, elevador, etc.), as respostas são semelhantes à questão anterior, 30% concorda totalmente, 56% concorda e apenas 15% discorda ou discorda totalmente.



De seguida apresenta-se o gráfico circular com a média das respostas obtidas às 2 questões, distribuídas em percentagem:

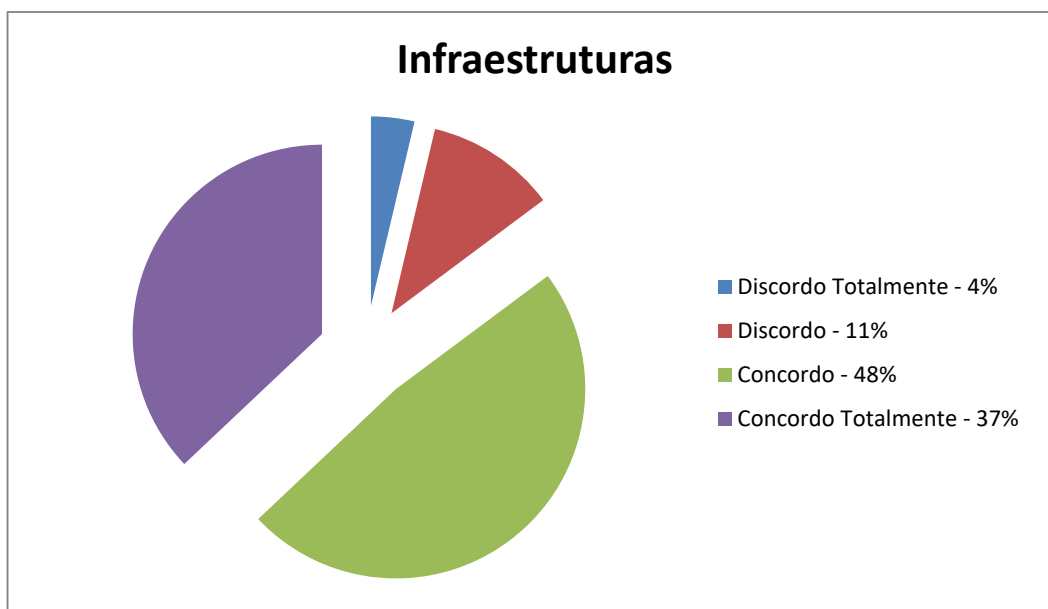


Gráfico 5 - Infraestruturas

Relações Externas

Questões:

- a) Os B.V de Penela formam parcerias e alianças estratégicas com outras organizações semelhantes à sua.
- b) Os B.V de Penela procuram envolver a comunidade no desenvolvimento da sua atividade.
- c) Os B.V de Penela têm em consideração o feedback dos seus utentes e ajusta as práticas em concordância.

A última área abordada nos questionários diz respeito às relações externas com parceiros ou utentes, tendo-se realizado 3 questões, cujas respostas foram muito semelhantes entre todas elas. À questão se os B.V. de Penela formam parcerias e alianças estratégicas com outras organizações semelhantes à sua, 89% dos que responderam concordam totalmente ou concordam, enquanto apenas 11% discorda totalmente ou discorda.

Bombeiros Voluntários de Penela



Na questão sobre se os B.V de Penela procuram envolver a comunidade no desenvolvimento da sua atividade, 85% dos que responderam concordam totalmente ou concordam, enquanto apenas 15% discorda totalmente ou discorda.

Quanto à última questão do questionário, se os B.V de Penela têm em consideração o feedback dos seus utentes e ajusta as práticas em concordância, 81% dos que responderam concordam totalmente ou concordam, enquanto apenas 19% discorda totalmente ou discorda.

De seguida apresenta-se o gráfico circular com a média das respostas obtidas às 3 questões, distribuídas em percentagem:

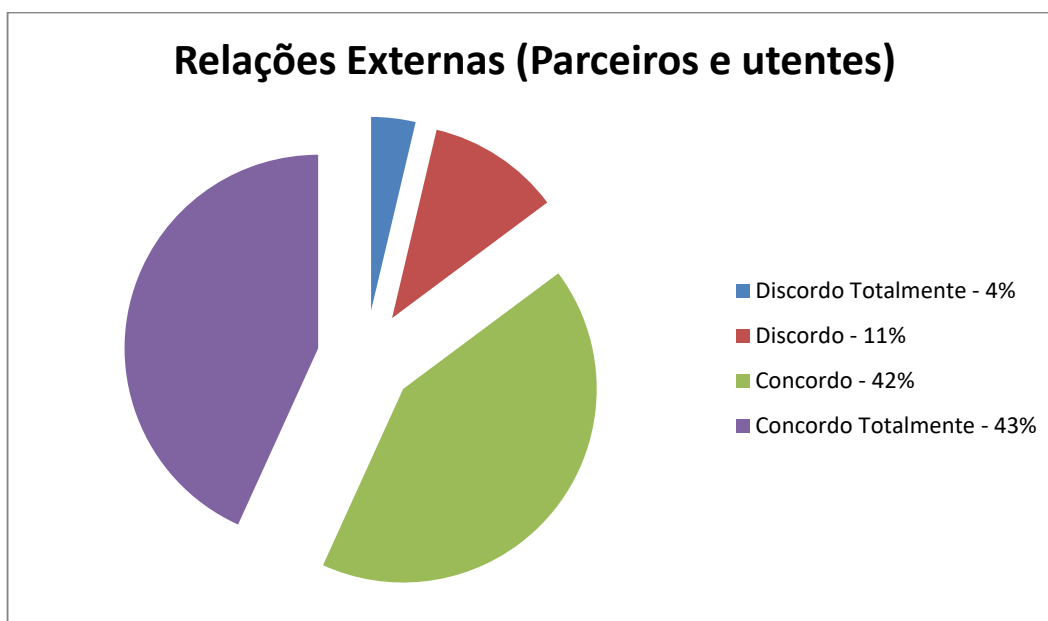


Gráfico 6 – Relações Externas

5. ANÁLISE SWOT

Tendo em atenção os anteriores capítulos que integram a Caracterização da Organização, Recursos Humanos e Formação, e após a apresentação dos resultados da entrevista, reuniões informais, observação direta e inquéritos, importa agora identificar os pontos fortes e fracos AHBV de Penela.

Bombeiros Voluntários de Penela



Com esse objetivo, apresenta-se uma análise SWOT, com base no diagnóstico realizado. Seguidamente, e partindo da SWOT, identificam-se um conjunto de objetivos estratégicos que se pretende que sejam desenvolvidos na elaboração do Plano de Ação.

	<i>Fatores Positivos</i>	<i>Fatores Negativos</i>
	Pontos fortes	Pontos fracos
<i>Fatores Internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência comprovada em múltiplas áreas de intervenção; - Grande motivação por parte de alguns dos agentes, nomeadamente por parte dos bombeiros que têm, na sua grande maioria, o estatuto de voluntários. São agentes esforçados e dedicados; - Reconhecimento do profissionalismo da instituição perante a sociedade; - Cobertura territorial; - Experiência, competência e <i>know-how</i>; - Constante sofisticação dos serviços a disponibilizar; - Reconhecimento generalizado de que é necessário aumentar a formação técnica dos agentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas de angariação de fundos; - Falta de formação interna e comunicação institucional; - Não existe uma verdadeira articulação e integração entre os diversos instrumentos de planeamento (Municipal, Regional e Nacional); - Ausência, em muitas das entidades, de um sistema de informação interno sobre os recursos humanos afetos às atividades de intervenção, em termos de quantidade, competências, custos e desempenho; - Fraca disponibilidade financeira; - Diminuição dos fundos disponibilizados por entidades externas; - Dificuldades de transferência do conhecimento adquirido nas ações de formação promovidas pela Escola Nacional de Bombeiros para o teatro de operações. Formação técnica específica insuficiente; - Baixo grau de profissionalização dos corpos de bombeiros, o que implica um recurso excessivo ao voluntariado, em condições frequentemente pouco consistentes e congruentes com as exigências da situação.
<i>Fatores</i>	Oportunidades	Ameaças

Bombeiros Voluntários de Penela



<i>Externos</i>	<ul style="list-style-type: none">- Constante sofisticação dos serviços a disponibilizar;- Capacitação e sustentabilidade acrescidas através de projetos financiados;- Possibilidade de fazer benchmarking devidamente contextualizado de boas práticas organizativas e de gestão implementadas noutros países/regiões;- O avanço tecnológico deve ser incorporado no desenho do Sistema, nomeadamente, as tecnologias de informação e comunicação e as técnicas de intervenção.	<ul style="list-style-type: none">- Envelhecimento dos RH e voluntários da corporação de bombeiros;- Dificuldades em recrutar novos voluntários;- Conjuntura económico-social atual- Situação pandémica;- Crescente êxodo rural, com múltiplas consequências ao nível da gestão e proteção da floresta.
-----------------	---	---



6. RECOMENDAÇÕES E TRABALHO FUTURO

A análise da organização, dos recursos humanos e da formação, juntamente com a identificação dos pontos fortes e fracos nestas áreas e das ameaças e oportunidades externas com elas relacionadas, permite sugerir algumas orientações estratégicas. Em primeiro lugar, a definição de objetivos estratégicos nestes domínios deve focalizar-se no aumento das capacidades de prontidão de ação e de flexibilidade do Sistema de Gestão, enquanto geradoras da eficácia no cumprimento da sua missão. Este objetivo, por sua vez, requer um reajustamento dos conceitos organizativos e de gestão, uma melhoria significativa das qualificações e das competências dos recursos humanos envolvidos, e a implementação de uma cultura de responsabilização e de avaliação da eficiência dos meios e dos investimentos utilizados.

No atual paradigma da gestão, considera-se que os principais fatores que contribuem para a capacidade e a sustentabilidade das organizações não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem. Pressupõe-se que, quanto mais motivados e capacitados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar. De facto na Tipologia de análise dos Recursos humanos, a AHBV de Penela apresenta algumas debilidades, no que diz respeito sobretudo à gestão de competências e de tarefas entres os seus colaboradores e à motivação das equipas.

A este nível, a avaliação e monitorização de processos e a gestão e motivação de equipas tem um papel de destaque, na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente enquanto processo do controlo de desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.

A gestão e avaliação de desempenho constituem também um elemento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria contínua. Assenta na transparência e em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas. Cria condições para a adoção de uma cultura direcionada para a orientação de resultados, promovendo a excelência, a qualidade do serviço e a valorização das competências e do mérito. Incute responsabilidade e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de

Bombeiros Voluntários de Penela



orientação, avaliação e desenvolvimento das chefias, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais.

Em relação à sustentabilidade financeira da AHBV de Penela, pode-se afirmar que as fortes restrições orçamentais têm vindo a colocar vários entraves ao acompanhamento das evoluções na área de proteção e socorro, designadamente ao nível da aquisição de novas viaturas, tecnologicamente mais avançadas, e de equipamentos mais sofisticados e da garantia da segurança individual dos bombeiros. A existência de fundos comunitários de apoio e desenvolvimento, bem como de fontes de financiamento externas, permitem atenuar as necessidades mas revelam-se insuficientes, pelo que urge a necessidade de adotar uma estratégia de marketing e angariação de fundos.

Em relação à Comunicação, importa saber que uma estratégia de comunicação que conduza a uma boa imagem é tão importante como uma adequada política de recursos humanos, de compras, de administração e finanças.

Uma Instituição que se pretenda moderna e capaz de enfrentar os desafios dos tempos atuais faz da função comunicação interna e externa um dos seus principais pilares de gestão e atuação. Não só não subalterniza a comunicação face a demais áreas, como a coloca no mesmo patamar que as restantes, recorrendo a especialistas na matéria. Com uma estratégia adequada de comunicação uma determinada Instituição pode captar a compreensão do público (ou públicos), conseguindo por exemplo que este compreenda a sua missão e coopere para que a mesma seja atingida.

No caso dos bombeiros este é um aspeto fulcral, pois uma população melhor informada sobre o seu papel contribui para que os seus operacionais tenham objetivamente melhores condições para executar as suas missões.

Depois, uma estratégia adequada de Comunicação é determinante para o desenvolvimento de parcerias positivas com outras Instituições, ou por exemplo, para a obtenção de determinados financiamentos fundamentais para a concretização de variados projetos. Uma vez mais, algo que assenta como uma luva às necessidades da AHBV de Penela.

Por fim, nos dias que correm a comunicação com o público é ainda fortemente mediatizada, ou seja, realizada através dos órgãos de comunicação social. Apesar de fenómenos relativamente recentes, como as redes sociais online, terem possibilitado a criação de canais

Bombeiros Voluntários de Penela



de comunicação diretos com a comunicação, as televisões, as rádios e os jornais continuam a ser fundamentais para fazer chegar as mensagens ao grande público.

E também aqui, uma estratégia de comunicação é absolutamente decisiva: se apenas deixado à iniciativa dos media, apenas se irão lembrar da Corporação de Bombeiros quando algo correr mal. É portanto necessário contrabalançar esse “negativismo” natural dos órgãos de comunicação social, com a divulgação do muito de bom que todos os dias é feito.

Da parte dos comandantes e restantes operacionais da AHBV de Penela, existe um trabalho de capacitação a desenvolver para que a comunicação seja adequada e conducente, sobretudo à valorização social da competência e da missão dos bombeiros portugueses.

Os comandantes, adjuntos de comando, operacionais, membros da direção, etc., precisam começar a dominar conceitos teóricos e práticos da comunicação, para que encarem cada oportunidade de contacto com os media como uma momento único para valorizar a sua missão, e com isso obter uma cada vez melhor imagem junto do público.



7. PLANO DE AÇÃO

Atentando ao Diagnóstico realizado e às recomendações propostas para a AHBV de Penela, é agora apresentado um plano de ação que pretende atuar nos seguintes domínios:

- Promover o desenvolvimento organizacional da AHBV Penela, desenvolvendo ações de capacitação que visam providenciar apoio técnico e formação que possibilite a condução e a implementação de processos de mudança organizacional, quer de forma individualizada, quer conjuntamente;
- Contribuir para a melhoria do desempenho da AHBV Penela, aumentando a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços que presta;
- Contribuir para o aumento da sustentabilidade da AHBV Penela;
- Fomentar uma cultura de parceria, de forma integrada, que permita a utilização eficiente dos recursos disponíveis e um planeamento integrado, providenciando formação, instrumentos e metodologias para o efeito;
- Fomentar uma cultura de participação alargada a todos os stakeholders da AHBV Penela, incluindo os funcionários, utentes/beneficiários, associados, voluntários, parceiros, entre outros, no planeamento, implementação e avaliação das atividades da organização, providenciando formação, instrumentos e metodologias para o efeito.

Com base na análise dos inquéritos realizados, é perceptível perceber que a AHBV de Penela carece de necessidades especiais em determinadas áreas, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, já que se verifica que existe falta de técnicas de coaching e mentoria por parte da direção para disponibilizar feedback aos seus colaboradores e voluntários, assim como a atribuição de tarefas aos colaboradores e voluntários, tudo leva a crer que não seja a adequada.

Quanto aos conhecimentos e competências necessários por parte dos colaboradores e voluntários para executarem as suas funções, existe também um défice que tem de ser trabalhado. Para fazer face a estes e outros fatores menos positivos, tem de ser delineado um plano de ação de forma a capacitar os B.V. de Penela de mais ferramentas, nomeadamente através de formação em “Gestão Organizacional”, “Avaliação e Monitorização de Processos”, “Liderança, Gestão e Motivação de equipas”, “Marketing e Comunicação Institucional”, “Sistemas de Gestão Informatizados” e “Higiene e Segurança no trabalho de atividade de

Bombeiros Voluntários de Penela



bombeiro”, uma vez que, com base na análise dos questionários respondidos, a mesma permite-nos entender que não existe um consenso sobre a partilha de conhecimentos e tarefas entre os vários órgãos que compõem a corporação, pelo que parece existir uma falha na comunicação interna da instituição. Outro ponto de destaque identificado nos questionários, é a falta de utilização de técnicas de coaching e mentoria para disponibilizar feedback aos seus colaboradores e voluntários, pelo que é recomendável a implementação de ações de mentoria de “Police Advocacy”, “Plano Estratégico de Marketing e Angariação de Fundos” e “Plano de Angariação de Voluntários”.

Além disso, é relevante a realização de uma publicação sobre a história dos BV de Penela a enaltecer o apoio e serviço que têm prestado à comunidade desde o seu surgimento, até para valorizar os colaboradores atuais e os voluntários, já que não é consensual que o trabalho prestado seja suficientemente valorizado, prestando assim uma homenagem de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, desde os seus fundadores até aos mais recentes bombeiros, que prestam um serviço importante à comunidade.

Também será importante a organização de ações que promovam a angariação de fundos e de novos bombeiros voluntários, pois os recursos dos BV de Penela são escassos e os custos de prestar um serviço útil e de qualidade à comunidade é elevado. Para garantir o futuro, a angariação de bombeiros voluntários tem de ser encarada com seriedade, uma vez que como qualquer quartel de bombeiros, não basta haver condições infraestruturais quando não existem recursos humanos para as utilizar e retirar o máximo proveito das mesmas.

Para ir ao encontro dos objetivos acima referidos, serão utilizadas as seguintes estratégias:

- a. Promover e facilitar um processo de planeamento estratégico, criando consciência para a necessidade de mudança;
- b. Apoiar a organização na implementação de ações estruturantes que decorram do planeamento estratégico, através de ações de mentoria e formação específica;
- c. Realização de eventos de cooperação entre parceiros e de captação de recursos humanos (voluntários) e financeiros para a corporação;
- d. Conceção de uma publicação que reforce a imagem da AHBV Penela junto da comunidade e dos seus stakeholders.



Proposta de Ação

AÇÕES DE MENTORIA
Police Advocacy
Plano Estratégico de Marketing e Angariação de Fundos
Plano de Angariação de Voluntários
AÇÕES DE FORMAÇÃO
Marketing e Comunicação Institucional
Gestão Organizacional
Avaliação e Monitorização de Processos
Sistemas de Gestão Informatizados
Liderança, Gestão e Motivação de Equipas
Higiene e Segurança no Trabalho na Atividade de Bombeiro
PUBLICAÇÕES
Conceção de uma Publicação sobre a História e Missão dos BV de Penela e que enalteçam os 40 anos de serviço à Comunidade
EVENTOS
Eventos de networking e benchmarking nacionais e internacionais

Bombeiros Voluntários de Penela



8. ANEXO

Resumo das respostas obtidas aos questionários:

Objetivo
Este questionário tem como objetivo analisar o funcionamento da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penela. Os dados recolhidos serão anónimos e estritamente confidenciais, pelo que agradecemos o máximo de sinceridade nas suas respostas. Estas informações são importantes para a melhoria contínua dos Bombeiros Voluntários de Penela. Obrigada.
Instruções
a) Leia com muita atenção as afirmações apresentadas. b) Seja honesta/o e imparcial nas suas respostas. c) Para cada afirmação, marque a resposta que considerar mais adequada.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Governança da A.H.B.V. de Penela				
A missão dos B.V de Penela é concisa, apelativa e comunica o seu propósito.	1	2	9	15
Os B.V de Penela têm definidas metas claras para o desenvolvimento da sua atividade.	1	1	9	16
A direção dos B.V de Penela ouve os comentários, preocupações e ideias dos colaboradores e voluntários e age em conformidade com as suas opiniões.	1	5	10	11
	3	8	28	42
Comunicação e Marketing				
Os B.V de Penela têm um plano de comunicação que expressa as suas mensagens chave.	1	3	14	9
Os B.V de Penela têm uma divulgação para as pessoas e instituições que não conhecem a sua missão.	1	2	11	13
Os B.V de Penela utilizam ativamente as redes sociais para comunicar com o público-alvo.	1	1	11	14
Os B.V de Penela promovem a discussão aberta nas reuniões de colaboradores e voluntários.	1	3	10	13
	4	9	46	49
Recursos Humanos				
Os colaboradores e os voluntários têm os conhecimentos e competências necessários para executar as suas funções.	1	3	15	8
Os colaboradores e os voluntários conhecem e compreendem a missão dos B.V de Penela.	1	2	13	11
Os B.V de Penela disponibilizam formação aos colaboradores e voluntários para desempenharem as suas funções.	1	1	9	16
Os B.V de Penela disponibilizam os recursos necessários aos colaboradores e voluntários para desempenharem as suas funções.	1	1	9	16
A atribuição de tarefas aos colaboradores e voluntários dos B.V de Penela é adequada ao seu nível de competências.	1	5	17	4
Os B.V de Penela reconhecem o valor dos voluntários pelo trabalho desenvolvido.	1	4	11	11
Os B.V de Penela procuram recrutar novos voluntários.	1	2	12	12
Os B.V de Penela procuram manter os atuais voluntários.	1	4	11	11
Os B.V de Penela consideram e valorizam a opinião dos colaboradores e voluntários.	1	6	10	10
Os B.V de Penela têm definidas no manual de funções as tarefas a desenvolver por todos os intervenientes (direção, colaboradores e voluntários).	2	4	10	11
Os B.V de Penela promovem a partilha de conhecimento entre os órgãos sociais, direção, colaboradores e voluntários.	2	4	10	11
A direção dos B.V de Penela utiliza técnicas de coaching e mentoria para disponibilizar feedback aos seus	1	9	9	8
	14	45	136	129
Operacional (Atividade e Serviços desenvolvidos)				
As atividades e serviços desenvolvidos dão resposta às necessidades dos utentes.	1	2	10	14
Os colaboradores dos B.V de Penela têm autoridade para tomar decisões para a resolução de problemas que ocorram.	2	1	17	7
Os B.V de Penela desenvolvem esforços para manter a sua reputação através da prestação de serviços de qualidade.	1	3	9	14
Os B.V de Penela estão recetivos a feedback, críticas e sugestões.	1	2	12	12
Os B.V de Penela utilizam o conhecimento adquirido nas suas experiências passadas para prestar um melhor serviço no	1	2	12	12
Os B.V de Penela envolvem-se com a comunidade para melhor entender as suas necessidades.	1	5	9	12
	7	15	69	71
Infraestruturas				
Os B.V de Penela dispõem de espaços de trabalho adequados e apropriados para o desenvolvimento do seu trabalho.	1	3	11	12
Os B.V de Penela dispõem de boas acessibilidades (rampas, elevador, etc).	1	3	15	8
	2	6	26	20
Relações Externas (Parceiros e utentes)				
Os B.V de Penela formam parcerias e alianças estratégicas com outras organizações semelhantes à sua.	1	2	11	13
Os B.V de Penela procuram envolver a comunidade no desenvolvimento da sua atividade.	1	3	13	10
Os B.V de Penela têm em consideração o feedback dos seus utentes e ajusta as práticas em concordância.	1	4	10	12
	3	9	34	35