



**PLANO DE ACTIVIDADES PARA 2018**

## SUMÁRIO

I. Introdução

II. Síntese do ano de 2017

III. Plano global para 2018

IV. Plano específico para 2018 – por áreas

A. Área de voluntários

B. Área de beneficiários

C. Área de fontes de alimentos

D. Área de apoio à comunidade

E. Área de operações

F. Área de administrativa e financeira (antes: suporte à actividade)

G. Área de comunicação

H. Área de desenvolvimento

I. Área de formação

J. Área de Eventos

K. Área de Tecnologias de Informação

L. Área de Estratégia e Planeamento

V. Conclusões

## ANEXOS

Orçamento para 2018

## Plano de Atividades da Re-food 4 Good para 2018

### I. INTRODUÇÃO

Apresenta-se, para análise e aprovação pela Assembleia Geral da Re-food 4 Good, o Plano de Actividades para o ano de 2018, com base no qual é igualmente apresentado o Orçamento correspondente, em cumprimento dos Estatutos desta Associação.

Uma breve análise dos acontecimentos do ano em curso ajudará a melhor entender o Plano que se apresenta, uma vez que existe continuidade na estratégia e na acção que foram sendo definidas, por proposta da Direcção, nesta Assembleia Geral, abrangendo os 3 anos anteriores. Assim, será apresentada uma breve resenha dos acontecimentos mais relevantes ocorridos ao longo do ano, com referência aos factores de decisão cruciais.

Entraremos, de seguida, no Plano de Actividades para 2018, explanando-o, inicialmente, numa perspectiva global, com os grandes objectivos que nos propomos atingir, para depois os especificar, por áreas, conferindo, deste modo, aos Associados, a informação detalhada de como, quando e com que meios virão a ser concretizados aqueles objectivos.

Com esta informação, poderão ser tomadas as deliberações julgadas mais adequadas, no interesse da Associação e do Movimento Re-food, para que a Direcção, com o apoio da Assembleia Geral, consiga de forma inequívoca realizar a Missão de combate ao desperdício alimentar, de luta contra a fome e de inclusão social.

Gostaríamos de ressaltar que este Plano de Actividades, sendo realista, por terem sido antecipadamente trabalhados os meios para que se venha a concretizar, é talvez o mais ambicioso até hoje apresentado pela Direcção, à Assembleia Geral.

Nele se prevê uma verdadeira revolução digital, no seio do Movimento Re-food, dotando-o com meios tecnológicos evoluídos que, não só simplificarão o modo de gestão de todos os núcleos Re-food (entenda-se, núcleos locais, regionais e nacional), como também permitirão a plena aplicação do Modelo Re-food, a maior eficácia do compliance, a uniformização de acções, o apoio mais imediato a quem dele necessite, independentemente do local onde se encontre, abrindo caminho para a possibilidade de expansão do Modelo a nível internacional, através do Franchise Social Re-food.

Mantemos firmes os princípios que regem a Re-food, nos quais acreditamos, nomeadamente o facto de ser 100% voluntário. Dentro desta linha, reforçamos os meios afectos à Direcção, dando forma à Equipa Executiva, já anteriormente aprovada pela Assembleia Geral.

Com esta medida, damos à Direcção a capacidade para, com ambição e criatividade, realizar o sonho que um dia, um homem, nos transmitiu a todos nós.

Deixamos, assim, à consideração dos Exmos. Senhores Associados, a proposta de Plano de Actividades para 2018, ao qual anexamos o respectivo Orçamento, cientes da sua importância como ferramenta de trabalho e legitimação da actividade que a Direcção da Associação Re-food 4 Good – IPSS se propõe, empenhadamente, executar.

## **II. SÍNTESE DO ANO DE 2017**

No Plano para 2017, aprovado por esta Assembleia, foram considerados diversos objectivos que tiveram como corolário, a profunda reestruturação operada nos dois anos anteriores. Pode dizer-se que este ano, ainda em curso, tem sido um verdadeiro teste à eficácia e operacionalidade das mudanças anteriormente efectuadas, delas se podendo retirar múltiplas conclusões que permitirão, desde logo, proceder a algumas alterações e confirmações.

Recordamos que, em Março de 2015, foram aprovadas por esta Assembleia Geral, as linhas mestras que permitiram avançar com a reestruturação do Movimento Re-food; ainda em 2015, em 2016 e ao longo do corrente ano, foram sendo postas em prática as grandes alterações aprovadas, tendo em vista dotar o Movimento dos meios estruturais adequados ao seu crescimento e à dimensão entretanto atingida, muito assente na descentralização de competências e redefinição dos modelos de gestão mais eficientes para os núcleos locais.

Respeitando o princípio de que a Associação e o Movimento são 100% voluntários, o maior desafio tem sido conseguir desmultiplicar, por diversas formas, as competências atribuídas à Direcção (também ela composta por voluntários), por forma a garantir que o governo do universo Re-food mantém a sua plena capacidade de resposta, sem pôr em causa as responsabilidades e atribuições legais e estatutárias que lhes são aplicáveis.

O Franchise Social Re-food foi o modelo de gestão encontrado para dar a resposta mais eficaz à descentralização, sem pôr em causa os princípios que nos definem e mantendo a qualidade de gestão, a nível local.

Não obstante a autonomia conferida nestes termos aos núcleos, nas regiões e comunidades locais, que garantem a continuidade de crescimento do Movimento, a expansão nacional e a dimensão que o Movimento já atingiu obrigam-nos a ser criativos na busca de soluções, igualmente eficazes, para encontrar a boa gestão centralizada, que será sempre uma inevitabilidade.

Tal como inicialmente preconizado, no organigrama aprovado em 2015, foi já implementada a equipa executiva que irá apoiar a Direcção, na gestão da Associação, do Movimento, dos núcleos regionais, dos 40 núcleos locais, dos cerca de 20 núcleos locais em fase de desenvolvimento que, no seu conjunto, movimentam milhares de outros voluntários, milhares de beneficiários e milhares de parceiros, coordenando todas as actividades, a nível nacional.

São cerca de 60 voluntários, com competências específicas, distribuídos por 12 áreas que, directamente supervisionados pela direcção, compõem o executivo nacional.

Assim, consideramos que, globalmente, a execução do Plano para 2017, até à data, tem nota positiva, não obstante os desafios com que nos fomos defrontando ao longo do exercício.

Não tendo este documento como propósito a análise do trabalho desenvolvido em 2017, até porque o ano ainda não se completou, acreditamos que uma breve análise servirá de suporte a um melhor entendimento da proposta de Plano para 2018, que agora apresentamos.

Assim, os três grandes objectivos definidos para 2017, isto é, i) a continuação do crescimento exponencial, ii) o aumento de eficácia da organização e a qualidade dos serviços em cada comunidade e iii) o aperfeiçoamento do modelo de gestão Re-food, foram já parcialmente cumpridos.

Houve crescimento, mas não exponencial, uma vez que foi necessário travar o ímpeto de expansão, para salvaguardar o controle das operações, designadamente por parte da organização central – o núcleo nacional – e em benefício do Movimento.

A eficácia da organização aumentará, à medida que se vão formando e lançando as equipas executivas que permitem alargar as bases de trabalho do núcleo nacional. Até meados deste ano, o núcleo nacional contou com a ajuda de apenas uma dezena de voluntários (neles se incluindo os 5 membros da Direcção), para dar conta de todos os assuntos a nível nacional, regional e local. A formação das equipas executivas, já em curso e o início das suas tarefas, permitem alargar o número de voluntários afectos ao núcleo nacional, em várias dezenas, com óbvio impacto na eficácia da gestão da organização.

Por outro lado, a qualidade dos serviços nas diferentes comunidades em que a Re-food actua, tem sido, em grande medida, resultado das modificações efectuadas ao Modelo de Gestão dos Núcleos Locais, já implementado na generalidade dos núcleos, mas com expectativa de francas melhorias, uma vez mais, assim que as respectivas equipas executivas iniciarem as suas intervenções nesta área, prevendo-se o aprofundamento da replicação do modelo proposto.

Numa análise mais específica ao ano em curso, podemos referir, em concreto, que abriram 5 novos núcleos e irão abrir mais 2 a 4, até final do ano. As reuniões para diagnóstico e apoio aos núcleos operacionais ficaram aquém do pretendido inicialmente, dada a escassez de meios técnicos e humanos, em particular no núcleo nacional, sendo este um dos pontos de trabalho a desenvolver pelas equipas executivas e dos investimentos propostos fazer-se em meios de comunicação. Contudo, a implementação do Modelo de Gestão dos Núcleos Locais foi bem sucedida e amplamente concretizada. Todos os núcleos operacionais foram equipados com computador, impressora, internet e telefone, na sequência da renovação da parceria com a PT e está em desenvolvimento a ligação através de uma Plataforma Informática que, quando concluída, irá permitir comunicações à distância, designadamente a recepção e envio diário de dados relevantes, que permitem a análise da informação, em tempo real, pelos núcleos regionais e nacional. A equipa de formadores a nível nacional, regional e local foi criada e está a funcionar de forma eficaz, com reuniões periódicas e adesão por parte dos voluntários e gestores, com resultados já alcançados.

O núcleo nacional beneficiou da utilização pro bono de um escritório, na Rua D. Luiz I, em Lisboa, entre os meses de Maio e Outubro, sendo necessária a mudança para outro espaço, no curto prazo, não estando por isso resolvido o problema da estabilização dos escritórios centrais da Re-food.

De destacar os seguintes trabalhos realizados em 2017, muitos deles ainda em desenvolvimento:

- Foi criada a Equipa Executiva, com a supervisão da Direcção, que actua em 12 áreas distintas, cada uma com 5 a 10 voluntários;
- Foi iniciado, pelas equipas executivas, o levantamento, estudo, análise e debate de tudo o que se processa no Movimento Re-food, para eventual redefinição, cuja conclusão será em 2018;
- Foi iniciada a criação da Plataforma Informática Global.

Na fase seguinte, com a implementação e desenvolvimento destes 3 planos estratégicos, será possível antever o funcionamento pleno do Movimento Re-food, em todos os seus

núcleos, sem preocupação pelo seu crescimento expansionista, em todo o País e fora dele, consolidando o modelo de Franchise Social Re-food.

### **III. PLANO GLOBAL PARA 2018**

Em termos globais, são 3 objectivos fundamentais que se propõem neste Plano, para 2018, em sintonia com o rumo delineado nos anos precedentes:

- I. Conter o ritmo de crescimento durante a fase de implementação das linhas estratégicas já referidas, apoiar todos os núcleos locais na prossecução da nossa Missão compartilhada e conduzir os mesmos a adoptar os novos sistemas de gestão desenvolvidos durante este processo.
- II. Implementar a Plataforma Informática Global de apoio ao Movimento Re-food a todos os níveis da organização.
- III. Produzir o Modelo Re-food definitivo, integrando-o na Plataforma Informática Global, cuja finalidade será uniformizar e facilitar todo o trabalho do Movimento num único instrumento.

Para atingir estes desafios serão promovidas as seguintes ações:

#### **1. Conclusão do Plano Global de 2017:**

- a. Alargamento da constituição de núcleos regionais, integrando os seus gestores nas equipas executivas.
- b. Renovação de cada núcleo em operação, com base no estudo em curso que se prevê esteja concluído no início de 2018, com soluções à medida das necessidades identificadas e implementação de resultados ao longo de 2018.



- c. Publicação de Directivas, revistas e actualizadas à luz dos novos modelos de gestão e operação, implementados em 2017 e a implementar em 2018.
- d. Encontrar instalações adequadas para o núcleo nacional e equipas executivas de apoio ao Movimento Re-food (ponto recorrente nos nossos planos anuais) e dotar o núcleo nacional de adequados serviços administrativos de suporte.
- e. Elaborar as ferramentas documentais necessárias para o trabalho dos núcleos locais Re-food – mais um resultado natural do processo de redefinição em curso.
- f. Traduzir a documentação do Movimento Re-food para inglês, em antecipação ao previsível crescimento além fronteiras.

## 2. Revolução digital Re-food:

- a. **Novo Site Re-food** – a implementar em 3 fases (Fevereiro, Maio e Novembro de 2018).
- b. **Academia Re-food** – plataforma de formação à distância, a implementar em 3 fases (Fevereiro, Maio e Novembro de 2018).
- c. **A Ventura Re-food** – plataforma de acompanhamento à distância, de novos núcleos, a implementar em 3 fases (Novembro de 2018, Maio de 2019 e Novembro de 2019).
- d. **INFOR-OPS** – sistema informático de controle operativo dos núcleos locais, a implementar ao longo de 2018.
- e. **Re-lacionamentos** – 5 conjuntos de CRM adaptados para apoiar a gestão de relações chave – Voluntários, Beneficiários, Fontes de Alimentos, Parceiros – bem como o relacionamento do núcleo nacional, com os núcleos regionais e locais, a implementar ao longo de 2018.
- f. **Intranet Re-food** – espaço de acesso privilegiado para os gestores do movimento Re-food, para facilitar comunicação, partilha, intercâmbio, cultura, debate e conhecimento, a implementar ao longo de 2018.

- g. Interface Único** – conjunto de Dashboards e data-mining, com vista a reunir todas as plataformas numa única, para facilitar e tornar mais produtiva a utilização das diferentes ferramentas que compõem a Plataforma Informática Global.

### **3. Conclusão do Modelo Único Re-food:**

- a.** Conclusão do estudo, avaliação, debate e redefinição do Modelo de Gestão, lançado no segundo semestre de 2017, envolvendo todas as áreas executivas e todos os núcleos Re-food.
- b.** Implementação dos resultados do processo acima referido em todos os núcleos do Movimento Re-food, em sintonia com os suportes informáticos a desenvolver.

### **4. Desenvolvimento do Franchise Social Re-food:**

- a.** Compilação do “Know-How” Re-food, num documento único, para facilitar a sua replicação e correcta aplicação.
- b.** Criação de pacotes de “Software” Re-food para facilitar a distribuição de informação.
- c.** Conclusão da Plataforma Informática Global, da qual o Franchise Social Re-food dependerá.
- d.** Desenvolvimento de um evento adequado para o seu lançamento.

### **5. Desenvolvimento do trabalho planeado para as áreas executivas.**

## **IV. PLANO ESPECÍFICO PARA 2017 – POR ÁREAS**

Com a criação das equipas executivas e sua distribuição em 12 áreas estratégicas de gestão da Re-food, passa a fazer sentido que o Orçamento para 2018 seja organizado em função daquelas 12 áreas, ficando assim mais clara a forma de afectação dos recursos, durante o próximo exercício.

Grande parte da actividade das equipas executivas estará centrada na optimização da produtividade dos núcleos locais, com vista à melhoria de serviços prestados às comunidades. Paralelamente e de forma transversal, irão actuar no sentido da concretização do Plano Global acima descrito.

Esclarece-se ainda que os investimentos necessários para o desenvolvimento do software da Plataforma Informática Global, estarão inscritos na Área de Tecnologias de Informação e os investimentos em hardware, por sua vez, serão inscritos na Área de Operações, não obstante estarem ambos associados, no Plano Global.

### **A. Área de voluntários**

**1. Em Geral:** A prática de voluntariado, no Movimento Re-food, é uma constante preocupação, sempre presente em todos os Planos, pelo simples facto de tudo na Re-food assentar na boa vontade dos seus voluntários, continuando a dar-se prioridade ao acompanhamento, para a criação de um ambiente de apoio mútuo, de alegria e serviço, onde todas as pessoas sejam acolhidas e integradas no trabalho que partilhamos.

**2. Nacional:** Conclusão do trabalho de redefinição do Modelo Re-food, na área de voluntariado, elaboração da nova Directiva de Gestão de Voluntários, criação da Academia Re-food, com cursos especificamente idealizados para o efeito, com os respectivos suportes

informáticos e com o Modelo Global Único, em articulação com as restantes equipas executivas, integrando tudo no modelo de Franchise Social Re-food.

**3. Regional:** Capacitar os núcleos regionais, com guiões de actuação e outras ferramentas, para facilitar o convite a novos voluntários e à constante renovação de voluntários e gestores-voluntários nos núcleos locais.

**4. Local:** Verificar que todos os núcleos locais estão activamente a renovar as suas equipas de voluntários e gestores.

**5. Ações a realizar:**

- (i) Emissão de documentos e formulários uniformizados, para todo o Movimento.
- (ii) Estudo, selecção e implementação de mecanismos de adesão, identificação e fidelização de voluntários Re-food.
- (iii) Produção de guiões e apresentações para apoio às equipas regionais.
- (iv) Englobar, no 4º Encontro Nacional Re-food, o tema do Voluntariado e a renovação constante dos voluntários e gestores dos núcleos locais.
- (v) Produção de cartazes para distribuição pelos núcleos, no 4º Encontro Nacional Re-food (Direitos e Deveres; Regras; Convite para sugestões, etc).

## **B. Área de beneficiários**

**1. Em Geral:** Como em todas as restantes áreas, serão efectuadas diversas adaptações na área de beneficiários, face aos desenvolvimentos planeados, no âmbito da criação da Academia Re-food, da Plataforma Informática Global, com alterações e ajustes às Directivas e na normalização do Franchise Social Re-food.

**2. Nacional:** Prossecução no desenvolvimento de parcerias com instituições de referência nacional para aperfeiçoamento de métodos, para aconselhamento e apoios aos beneficiários.

**3. Regional:** Capacitar e acompanhar as equipas de gestores de beneficiários, dos núcleos locais de cada região, para confirmar, nomeadamente, que as diligências de articulação entre pares, no terreno, são correctamente executadas.

**4. Local:** Dar formação sobre os procedimentos e práticas que melhor assegurem o serviço de qualidade aos beneficiários e à comunidade alargada.

**5. Ações a realizar:**

- (i) Identificar, convidar e reunir com os nossos pares, a nível nacional.
- (ii) Produzir guiões e apresentações para apoiar as equipas regionais.
- (iii) Verificar que os núcleos locais articulam as suas actividades com as comissões sociais locais e/ou quaisquer outras respostas locais que não estejam incluídas naquelas comissões sociais.
- (iv) Produção de documentos e formulários uniformizados em todo Movimento.
- (v) Abordar o tema dos beneficiários e formação dos elementos responsáveis pela área de Beneficiários nos núcleos locais do Movimento, no 4º Encontro Nacional Re-food.
- (vi) Produção de cartazes para distribuição a todos os núcleos (especificamente nas áreas de recepção e atendimento dos beneficiários) e no 4º Encontro Nacional Re-food (Direitos e Deveres; Regras/Consequências; Convite a dar sugestões, etc.)

## **C. Área de fontes de alimentos**

**1. Em Geral:** Alterações na área de fontes de alimentos, em função do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as consequentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food. Continuar o esforço para resgatar comida em boas condições junto dos parceiros, ao longo de toda a

cadeia alimentar – produção agrícola, distribuição e consumo; aumentar a capacidade de resposta do movimento; celebrar novas parcerias com todos os intervenientes no mercado e trabalhar para aumentar a capacidade de recolha do movimento.

**2. Nacional:** Prosseguir com o aumento da nossa capacidade de acompanhamento dos grandes parceiros, para melhor assegurar os seus donativos e desenvolver uma estratégia integrada ambiental que assegure que os alimentos resgatados pela Re-food, são entregues aos nossos beneficiários em excelentes condições.

**3. Regional:** Capacitar os núcleos regionais com guiões de actuação e outras ferramentas para facilitar o convite de novos parceiros de fontes de alimentos, com impacto na região.

**4. Local:** Verificar que todos os núcleos locais trabalham, de forma eficaz, as suas “rotas” de recolha de alimentos, com vista ao seu reforço.

#### **5. Ações a realizar:**

- (i) Negociar parcerias com fontes de alimentos de grande dimensão e a nível nacional.
- (ii) Emissão de documentos e formulários uniformizados para todo o Movimento.
- (iii) Produzir os guiões para apoio às equipas regionais nesta matéria.
- (iv) Considerar o tema Fontes de Alimentos e a necessidade de os núcleos locais serem pro-activos, no 4º Encontro Nacional Re-food.
- (v) Produção de cartazes para distribuição a todos os núcleos (especificamente nas áreas de preparação para as rotas e na zona do “Check-in” de alimentos), no 4º Encontro Nacional Re-food (Regras da Recolha; Regras da “Check-in”; Convite a dar sugestões, etc.)
- (vi) Produção de “Kits” de Convite para novas fontes – compostos por peças já existentes (saco térmico branco Re-food, com embalagens Re-food, apresentação em papel, lista de respostas para contornar objecções, etc., com a excepção do acrílico necessário para montar o selo Re-food e demonstrar como se coloca o selo na porta do parceiro).

## **D. Área de apoio à comunidade**

**1. Em Geral:** Alterações na área de apoio à comunidade, em função do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as consequentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food. Prosseguir com a prática de aproveitar as oportunidades que vão naturalmente surgindo (candidaturas, interesse de diferentes entidades em fazer parcerias connosco), mas com novo ênfase na criação de dinâmicas e oportunidades de participação por diferente sectores e elementos da comunidade aos níveis nacional, regional e local.

**2. Nacional:** Desenvolver mecanismos de inclusão para as maiores empresas em Portugal. Estimular o envolvimento das empresas em sectores chave para o nosso futuro próximo (consoante os desafios actuais).

**3. Regional:** Capacitar os núcleos regionais com guiões de actuação e outras ferramentas para facilitar o convite de novos parceiros de apoio sedeados ou com impacto na região.

**4. Local:** Formação em estratégias e práticas de inclusão do tecido empresarial e outros elementos da comunidade local na vida dos núcleos locais em todo o Movimento Re-food

### **5. Ações a realizar:**

- (i) Identificar, convidar e formar parcerias com empresas nos sectores que possam ter efeitos positivos na execução do nosso trabalho diário.
- (ii) Desenvolver um plano nacional para abordar, estimular e incluir maiores e mais empresas na vida e no apoio ao Movimento Re-food.
- (iii) Produzir os guiões e apresentações para apoio às equipas regionais.
- (iv) Produzir um mecanismo adequado à inclusão nas comunidades locais.
- (v) Dedicar tempo no 4º Encontro Nacional Re-food, ao tema de Apoio de Comunidade e formação dos elementos responsáveis pela inclusão da comunidade nos núcleos locais do Movimento.

- (vi) Produzir 100 “Kits” de apresentação para os núcleos locais (Selos Re-food montados em acrílico de diferentes tamanhos consoante as dimensões das empresas - 20 x 20 cm para empresas pequenas; 30 x 30 cm para empresas medias e 50 x 50 cm para as empresas grandes).

## **E. Área de operações**

**1. Em Geral:** Alterações na área de operações, em função do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as consequentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food. Acompanhar a gestão dos núcleos de todo o movimento e criar a capacidade física e organizacional para acolher cada vez maior quantidade de doações de comida, ao longo da cadeia alimentar (produção agrícola, distribuição e consumo) e implementar os novos sistemas operativos em todos os núcleos locais.

**2. Nacional:** Através das equipas executivas, implementar um plano de compliance a nível de todos os núcleos.

**3. Regional:** Capacitar os núcleos regionais com guiões de actuação e outras ferramentas para facilitar a normalização das operações, em todo o País.

**4. Local:** Implementar, em cada núcleo, a recolha diária de informação chave, a sua análise e transmissão, em tempo real, para conhecimento dos gestores locais, regionais e nacionais.

### **5. Ações a realizar:**

- (i) Formar as restantes equipas regionais.
- (ii) Promover reuniões regionais, com todos os núcleos locais presentes.
- (iii) Estudar, desenhar e implementar sistemas de recolha e registo de informação chave, numa base diária, em todos os núcleos do movimento.



- (iv) Estudar, desenvolver e implementar processos de reutilização dos resíduos alimentares dos centros de operação, para que os alimentos resgatados não sejam desperdiçados.
- (v) Implementar o novo modelo de gestão local e o novo manual de operações com procedimentos uniformizados em todos os núcleos do Movimento.
- (vi) Produzir cartazes para distribuição a todos os núcleos (especificamente nas áreas de preparação de alimentos e lavagens), para divulgação no 4º Encontro Nacional Re-food (Regras da Preparação; Regras da Nutrição; Regras de Rastreabilidade + Convite a dar sugestões, etc.)
- (vii) Instalar um conjunto de equipamento (Touch screen, computador, balança eletrónica, impressor de autocolantes, leitor de códigos, etc.) necessários para a captação de informação em cada núcleo (INFOR-OPS).

## **F. Área administrativa e financeira**

(anteriormente designada por suporte à actividade)

**1. Em Geral:** Alterações na área administrativa e financeira, em função do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as consequentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food. Reforçar a capacidade dos serviços centrais com ferramentas de gestão e recursos humanos adequados aos desafios actuais e previstos. Capacitar os núcleos regionais para assumir cada vez maiores responsabilidades (descentralização) e encontrar soluções para facilitar o cumprimento de prazos por parte dos núcleos locais.

**2. Nacional:** Identificar, testar e implementar estratégias de reforço da equipa de apoio, no núcleo nacional e, no contexto do Plano Global, redefinir os processos de gestão administrativa e financeira.

**3. Regional:** Facilitar a execução das responsabilidades administrativas e financeiras por parte dos núcleos regionais e locais.

**4. Local:** Encontrar a melhor combinação de ferramentas, acompanhamento, incentivos e desincentivos para garantir a cooperação e cumprimento, por parte dos núcleos locais, na execução dos seus deveres contabilísticas e financeiros.

**5. Ações a realizar:**

- (i) Convidar novos elementos, de várias fontes (internas e externas – incluindo parcerias com instituições de referência na área de voluntariado) para reforçar a equipa central.
- (ii) Produzir um Guião de actuação das equipas regionais para facilitar a tomada de decisões no desempenho das suas responsabilidades, na área administrativa e financeira.
- (iii) Dar continuidade ao processo de redefinição do modelo Re-food.
- (iv) Dedicar tempo ao tema de reporte financeiro e na formação dos elementos responsáveis pelos núcleos locais, no 4º Encontro Nacional Re-food.
- (v) Realizar parcerias para diminuir os custos dos escritórios.
- (vi) Realizar parcerias para diminuir os custos de alojamento do software.
- (vii) Rentabilizar custos com serviços externos e aumentar a capacidade dos serviços centrais sem crescer a despesa actual - pressupõe desenvolver um modelo de gestão de tarefas que facilite o reforço da equipa central com voluntários ocasionais.
- (viii) Visitar os gestores dos núcleos em operação quando necessário para assegurar a sua continuidade.
- (ix) Investir em núcleos em crise quando as circunstâncias revelem que o núcleo, sozinho, não têm recursos para solucionar o desafio inesperado e a continuidade do serviço a comunidade está em causa.

## **G. Área de comunicação**

**1. Em Geral:** Alterações na área de comunicação, em função do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as conseqüentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food. Projectar uma comunicação positiva e edificante para promover a qualidade de relações comunitárias em todos os níveis do Movimento e para estimular a crescimento do mesmo.

**2. Nacional:** Consolidar a equipa de comunicação do núcleo nacional, com as alterações ao site; desenvolver um Plano de Comunicação Global, com parcerias destinadas a melhorar a comunicação do Movimento e ferramentas para facilitar a comunicação interna e externa.

**3. Regional:** Facilitar a representação do Movimento nas regiões com o acompanhamento e as ferramentas adequadas.

**4. Local:** Formação em estratégias e prática de comunicação do Movimento Re-food.

### **5. Ações a realizar:**

- (i) Dar continuidade ao processo de redefinição do modelo Re-food.
- (ii) Envolver as equipas da Comunicação, informática e design para a renovação do site, facebook e produção de ferramentas standardizadas.
- (iii) Produzir Guiões e Apresentações standardizadas.
- (iv) Apresentar o tema comunicação e formação de elementos responsáveis pela comunicação local no Movimento, durante o 4º Encontro Nacional Re-food.
- (v) Desenho de cartazes para as outras áreas, para colocar no C.O. de cada núcleo
- (vi) Produção de 50 “Bolachas” de identificação do núcleo para distribuição no 4º Encontro Nacional Re-food.
- (vii) Produção de novas peças de sinalização para o núcleo nacional: Roll-up Re-food (genérico), “Bolachas” 3 tamanhos (30, 50 e 70cm), Bandeira Gigante (2.5m x 2.5m).

## H. Área de desenvolvimento

**1. Em Geral:** Alterações na área de desenvolvimento, em função do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as consequentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food. Criar a capacidade física e organizacional para dar resposta ao grande desafio da Re-food, resultante da crescente vontade, por parte dos cidadãos, para abrir novos núcleos e servir as suas comunidades locais.

**2. Nacional:** Criar a capacidade física e organizacional para responder aos desafios de crescimento.

**3. Regional:** Facilitar o acompanhamento dos novos núcleos por parte dos núcleos regionais do Movimento, com Guiões de actuação e outras ferramentas adequadas.

**4. Novos Núcleos:** Criar a capacidade para acompanhar, cada vez mais, novos núcleos.

**5. Internacional:** Criar a capacidade para acompanhar núcleos internacionais.

### 6. Ações a realizar:

- (i) Acompanhar as diversas equipas em formação e em processo de abertura em 2018.
- (ii) Renovar e standardizar o Roteiro de abertura de novos núcleos, de acordo com as alterações propostas neste Plano.
- (iii) Implementar a transição do acompanhamento presencial, para um acompanhamento maioritariamente virtual (A “Ventura Re-food”).
- (iv) Preparar para a internacionalização.
- (v) Lançar novos Pioneiros no contexto do 4º Encontro Nacional Re-food em 2018.

- (vi) Visitar as novas equipas de pioneiros e gestores nos núcleos em desenvolvimento, quando necessário, para assegurar o seu progresso neste processo.
- (vii) Ajudar os núcleos que precisarem de reforço no momento da sua abertura, depois de efectuada uma diligência na comunidade local. Expectativa de abertura de 10 a 12 núcleos novos em 2018.

## I. Área de formação

**1. Em Geral:** A Área de Formação, anteriormente integrada na área de Voluntários, ganhou uma dimensão que justifica a sua gestão numa área própria, pelo impacto que tem no Movimento Re-food e pela importância que está a desempenhar no desenvolvimento da Re-food. A autonomia conferida a esta área advém, igualmente, das alterações preconizadas com a introdução do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, incorporando-se nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as consequentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food.

**2. Nacional:** Desenvolver a capacidade para formação de voluntários em todas as áreas de actuação Re-food, de forma transversal e de fácil participação (formação à distância), em articulação com a formação presencial, no âmbito das iniciativas promovidas pelo núcleo nacional e com ênfase na formação para a utilização de novas tecnologias.

**3. Regional:** Continuar a realizar ações de formação, a nível regional, para os representantes dos respectivos núcleos.

**4. Local:** Continuar a realizar acções de formação, a nível local, para gestores locais, bem como no contexto de aprendizagem “on the job”, durante as operações diárias.

**5. Internacional:** Preparar toda a formação também na língua inglesa.

## 6. Ações a realizar:

- (i) Criar a Plataforma e-learning da Academia Re-food.
- (ii) Articular com todas as áreas executivas na definição dos cursos necessários ministrar na Academia Re-food, de acordo com o processo delineado, dando prioridade à utilização das novas ferramentas informáticas.
- (iii) Traduzir todos os cursos para inglês, em preparação da internacionalização.
- (iv) Renovar as equipas de formação, em todos os núcleos, no contexto do 4º Encontro Nacional Re-food em 2018.
- (v) Redefinir o Modelo de Formação Local, efectuado mensalmente, tendo em conta o novo enquadramento formativo e as novas ferramentas informáticas.
- (vi) Planear e executar as sessões de formação regional para 2018, com formação na utilização das novas ferramentas informáticas (2 eventos anuais, 4 locais em cada evento, deslocações e estadias dos formadores).

## J. Área de Eventos

**1. Em Geral:** A Área de Eventos, anteriormente integrada na área de Comunicação, ganhou uma expressão significativa no Movimento Re-food, com um trabalho tão específico e abrangente, que merece uma área específica para esta matéria. À semelhança de todas as áreas de actuação da Re-food, a autonomização advém, igualmente, das alterações preconizadas com a introdução do Plano Global apresentado, designadamente, na elaboração dos cursos a ministrar na Academia Re-food, incorporando-se nos suportes informáticos da Plataforma Informática Global, com as consequentes alterações e ajustes às Directivas e normalização do Franchise Social Re-food.

**2. Nacional:** Criação e produção de eventos, tanto internos como externos, com diferentes objectivos, a desenvolver em articulação com outras áreas e parceiros, para divulgação da missão partilhada.

**3. Regional:** Promover a criação e produção de eventos a nível regional.

**4. Local:** Capacitar os núcleos locais para a realização de eventos, em apoio à sua missão na comunidade.

**5. Ações a realizar:**

- (i) Dar continuidade ao processo de redefinição do modelo Re-food.
- (ii) Idealizar e organizar, em sintonia com as diversas áreas, os eventos pretendidos, com os parceiros adequados, tendo em vista o seu impacto, a nível local, regional e nacional.
- (iii) Capacitar os núcleos locais para os eventos a realizar nas respectivas comunidades, transmitindo conhecimento sobre os procedimentos a seguir, com o acompanhamento necessário, para melhorar os resultados dos eventos realizados em cada comunidade local.
- (vii) Planear e executar o 4º Encontro Nacional Re-food.
- (viii) Planear e executar o 1º Evento Regional Re-food.
- (ix) Planear e executar o 1º Evento Nacional Re-food.

## **K. Área de Tecnologias de Informação**

**1. Em Geral:** A área de tecnologias de informação foi formalmente criada em Junho de 2017, tendo sido o trabalho informático até então assegurado por um grupo de voluntários, que actuavam pontualmente. As necessidades informáticas do Movimento Re-food sempre foram do conhecimento de todos e só as dificuldades sentidas na obtenção dos recursos físicos e humanos atrasaram a concretização deste objectivo. Com a implementação da Plataforma Informática Global, já em vias de facto e com a realização de todo o plano tecnológico delineado, vislumbra-se a necessidade imperiosa da criação de uma equipa permanentemente dedicada a esta área.

**2. Nacional:** Identificação das necessidades de suporte informático do Movimento Re-food, especificamente nas 12 áreas de gestão e articulação entre os diferentes sistemas informáticos ligados à Plataforma Informática Global do Movimento Re-food. Criação de pontos de acesso à informação relevante das regiões e a nível local, aos gestores nacionais, para facilitar a rápida visualização e análise da vida dos núcleos e do Movimento em geral.

**3. Regional:** Criação de pontos de acesso para que os gestores regionais possam aceder e analisar a informação relevante dos núcleos locais da respectiva região.

**4. Local:** Facilitar a captação de dados a todos os núcleos locais, bem como o acesso e análise de informação relevante para que os gestores locais possam rapidamente conhecer a situação do seu núcleo.

#### **5. Ações a realizar:**

- (i) Articular com os parceiros de apoio informático, para desenvolvimento de soluções específicas face às necessidades de cada área executiva.
- (ii) Desenvolver uma visão global dos diferentes sistemas informáticos da Plataforma Global (e-learning, CRM, Primavera e sistemas feitos especificamente para a Re-food, como INFOR-OPS) para permitir o seu funcionamento com um único sistema, assegurando múltiplos pontos de acesso aos dados.
- (iii) Definição das soluções mais adequadas em articulação com as diferentes áreas.
- (iv) Criação de uma equipa informática nacional, composta por elementos de todos os núcleos (2 gestores por núcleo), no contexto do 4º Encontro Nacional Re-food em 2018.
- (v) Capacitar os núcleos locais do Movimento Re-food com o conhecimento, procedimentos e acompanhamento necessário para operar e desfrutar dos novos sistemas informáticos.
- (vi) Planear e executar o desenvolvimento de todos os sistemas informáticos envolvidos na Plataforma Informática Global, incluindo os investimentos necessários.



## L. Área de Estratégia e Planeamento

**1. Em Geral:** A Área de Estratégia e Planeamento sempre existiu no Movimento Re-food, mas apenas agora assume a sua forma autónoma. O rumo do Movimento Re-food, desde o seu início, em 2011, foi sempre no sentido de produzir o máximo valor em cada comunidade local e o seu crescimento (40 núcleos nestes 6 anos) é resultado desta estratégia. As mudanças em curso e o seu desenvolvimento ao longo de 2018 têm como um dos grandes propósitos criar as condições para o lançamento mundial do Franchise Social Re-food.

**2. Nacional:** Criar as condições para replicar o Movimento em cada vez maior número de comunidades em Portugal – a equipa desta área tem como uma das responsabilidades, conduzir todo o processo de implementação do Plano aqui apresentado.

**3. Regional:** Criação de condições para que os núcleos regionais apoiem mais os núcleos locais em cada região.

**4. Local:** Criação de melhores condições de sustentabilidade humana em cada núcleo local, asseguradas pela melhoria nos sistemas de governação aplicados em cada núcleo.

**5. Internacional:** Construção das bases para lançamento internacional do Franchise Social Re-food.

### 6. Ações a realizar:

- (i) Idealizar o futuro.
- (ii) Construir as pontes de ligação entre o presente e o futuro idealizado.
- (iii) Conduzir o Movimento Re-food, para abraçar o futuro.
- (iv) Conduzir o processo de estudo, análise, debate e redefinição da forma como se deverá processar a Coordenação e o sistema de governação nos núcleos locais.

## V. CONCLUSÕES

A alteração do organigrama da Associação, aprovado em Março de 2015, contemplou a criação de um órgão, subjacente à Direcção, com o objectivo de viabilizar, através da redistribuição de tarefas e responsabilidades, por um maior número de voluntários, aquilo que os cinco membros da Direcção, também em regime de voluntariado, não iriam conseguir concretizar, tendo em conta a expansão e dimensão actuais do Movimento Re-food.

Foi chegada a hora, na primavera de 2017, de se dar início à formação das Equipas Executivas, com a sua distribuição pelas 12 áreas estratégicas de gestão acima descritas. Em conformidade com a execução daquela deliberação, procedeu-se aos consequentes alinhamentos e à redefinição do rumo do Movimento, que agora aqui se propõe. Com a criação destas equipas executivas, 100% voluntárias, afigura-se uma nova capacidade de resposta, por parte da Direcção e do núcleo nacional, às crescentes necessidades que diariamente vão surgindo, de norte a sul do País. As 12 Equipas Executivas vão dando início ao seu trabalho, nas 12 áreas acima elencadas, à medida que para isso estejam aptas.

Deste modo, está a ser gradualmente feita a distribuição da carga de trabalho (cada vez maior) entre as 12 equipas (actualmente 60 pessoas), em vez de se manter todo o peso apenas nos 5 membros da Direcção.

Para melhor se entender a necessidade urgente destas mudanças no núcleo nacional, podemos fazer uma análise comparativa, à luz da realidade vivida nos núcleos locais. As suas múltiplas tarefas estão distribuídas por 25 gestores voluntários, distribuídos por 5 pastas, por sua vez coordenadas por um deles. O segredo da eficácia deste modelo de gestão está na distribuição das tarefas de gestão do núcleo local, por muitos (25) que, no entanto, actuam em equipa, de forma concertada, articulada e consensual, com um par que coordena gestores e áreas.

Recaindo sobre o núcleo nacional as responsabilidades e tarefas alargadas a todo o território nacional, a todos os núcleos regionais e locais, a todos os voluntários, beneficiários e parceiros, torna-se por demais evidente que o modelo já testado e bem sucedido dos núcleos locais, seja igualmente de aplicar ao núcleo nacional.

Aumentando, assim, o número de voluntários associados à gestão, distribuem-se as múltiplas tarefas por muitos, que trabalham em equipa, sob a coordenação da Direcção, conferindo-se, deste modo, massa muscular ao núcleo nacional, aumentando a sua capacidade de resposta, diversificando competências e permitindo diminuir o tempo de voluntariado, dando espaço a que cada um prossiga com a sua vida profissional, familiar e pessoal.

Ao capacitar o núcleo nacional, criam-se, por sua vez, as condições para implementar o ambicioso Plano agora apresentado.

Para agir de modo responsável e eficiente é preciso conhecer. Por isso, está já em curso o estudo das práticas correntes do Movimento, abrangendo os 40 núcleos em operação e 20 núcleos em fase de desenvolvimento, com intuito de conhecer a realidade actual e, em função dela, identificar e adoptar as melhores práticas, para cada área de actuação, expurgando os obstáculos que condicionam a produtividade máxima pretendida.

Posteriormente, as 12 equipas executivas apresentarão à Direcção o futuro modelo de gestão escolhido para cada uma das áreas em questão.

De realçar, também, a verdadeira revolução digital que irá ter lugar, ao longo do próximo ano e que certamente produzirá mudanças profundas, para melhor, no funcionamento do Movimento e da Associação.

A Direcção está convicta dos benefícios que serão alcançados com mais este esforço de mudança introduzido pelo Plano aqui apresentado, acreditando que o seu acolhimento, pelos Associados, permitirá a consolidação da reestruturação antes iniciada com vista à sustentabilidade do crescimento da Associação Re-food 4 Good e do Movimento que ela acolhe.

A Direcção aproveita para expressar os seus agradecimentos pela disponibilidade manifestada pela Assembleia Geral, para apreciar e deliberar sobre esta proposta, agora apresentada, mantendo-se disponível para todos os esclarecimentos que entenda necessários.

Lisboa, 17 de Outubro de 2017

A Direcção

---

Hunter Halder

(Presidente)

---

Luis Barosa

(Vice-Presidente)

---

Rita Gomes da Cruz

(Tesoureira)

---

Madalena Costa Ferreira

(Secretária)

---

Christopher Halder

(Vogal)