Projecto ACREDITAR

Agência de Consultoria Social

Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional de Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos

Parceria de Desenvolvimento do Projecto *Acreditar – Agência de Consultoria Social*

Financiamento

Ficha técnica

Título:
Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional

Edição:
Projecto ACREDITAR – Agência de Consultoria Social
Contacto: www.acsocial.org

Coordenação da Edição:
Carlos Azevedo, Raquel Campos Franco, Sérgio Aires e Sofia Nogueira da Silva

Autores:

REAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal (Entidade Interlocutora)
Elizabeth Santos – Técnica do projecto
Maria José Vicente – Técnica do projecto
Sérgio Aires – Coordenador do Projecto

Universidade Católica Portuguesa – Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada
Patrícia Gouveia – Técnica do projecto
Raquel Campos Franco – Voluntária e co-coordenadora da Equipa
Sofia Nogueira da Silva – Coordenadora da Equipa
Teresa Morgado – Técnica do projecto

União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto
Carlos Azevedo – Coordenador da Equipa

Data de Edição:
Outubro 2007

Apoios:
Iniciativa Comunitária EQUAL – Fundo Social Europeu
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

NOTA:
Esta publicação, e de acordo com as orientações da Iniciativa Comunitária EQUAL, enquanto se encontrar em processo de validação, não poderá ser reproduzida ou divulgada por qualquer processo, electrónico, mecânico ou fotográfico.

Índice

Agradecimentos _____ 4

Apresentação _____ 5

1. Enquadramento _____ 7

1.1. Justificação do Projecto ACREDITAR _____ 7

1.2. Entendimento do Projecto ACREDITAR do que é qualificação organizacional neste sector _____ 8

1.3. Síntese do Projecto ACREDITAR _____ 11

2. Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional _____ 15

Introdução _____ 15

2.1. Os contextos de partida _____ 19

2.2. Acordo e envolvimento – preparação para o processo de qualificação _____ 20

2.3. Diagnóstico _____ 25

2.4. Formulação estratégica _____ 31

2.5. Implementação e monitorização _____ 34

2.6. Avaliação _____ 35

Reflexões finais _____ 37

ANEXO – Apresentação dos Estudos de Caso _____ 38

Agradecimentos

A equipa do projecto ACREDITAR gostaria de agradecer a todos e a todas quantos colaboraram connosco para a boa prossecução dos nossos objectivos.

Em primeiro lugar a equipa do projecto deseja agradecer a inestimável colaboração voluntária da Raquel Campos Franco. A Raquel, em todas as circunstâncias, excedeu os limites que poderiam ser inerentes à sua função de voluntária, tendo sido, permanentemente, uma das principais âncoras e guias de orientação do projecto. Por tudo isto, o nosso mais sincero e jamais suficiente agradecimento.

Em segundo lugar, o nosso agradecimento vai para todas as pessoas (dirigentes, técnicos, voluntários e restantes stakeholders) das organizações que connosco colaboraram e a quem queremos agradecer o envolvimento, o empenho, a dedicação, a confiança, a simpatia e, acima de tudo, a perseverança e coragem com que abraçaram e se envolveram neste projecto.

Para a preparação e concretização de algumas das acções específicas do projecto (reuniões com consultores sociais, reuniões com peritos em Igualdade e outros momentos mais informais), foram também preciosos os contributos de muitas pessoas a quem desejamos muito merecidamente agradecer. Assim, e pela sua preciosa colaboração e atenciosa disponibilidade o nosso muito obrigado ao Hipólito dos Santos, à Isabel Varandas, ao João Carvalho, ao Luís Fernandes, ao José Alberto Reis, ao Paulo Teixeira, à Sofia Basto e à Teresa Salselas. Ainda a este nível, um especial agradecimento à Josefina Bazenga pela sua disponibilidade em nos ouvir e em reflectir connosco sobre algumas das nossas inquietações.

Porque instrumentalmente, e pelo seu empenhado desempenho, foram essenciais para a plena concretização dos nossos objectivos, um caloroso agradecimento a todos os formadores que connosco colaboraram.

Aos nossos parceiros transnacionais, gostaríamos também de expressar o nosso reconhecimento pelas aprendizagens que nos proporcionaram e que, sem dúvida, contribuíram para alimentar e enriquecer as nossas reflexões e acções. Assim, um reconhecido muito obrigado aos nossos principais interlocutores, Gianluca Cardi, Micaela Schincaglia e Vincenzo Castelli.

Pela forma como no Gabinete de Gestão EQUAL acompanharam o nosso projecto e pela sua sempre disponível e amável atenção, um agradecimento especial à Ana Vale, à Sandra Almeida e à Rute Concruta.

Por último, mas seguramente não menos importante, um especial agradecimento a todos os nossos colegas que, nas diferentes entidades parceiras do projecto, asseguraram um trabalho nem sempre visível mas de fundamental importância. À Fernanda Baia, ao José Carlos Gama, à Madalena Araújo, ao Nuno Afonso, ao Nuno Corte Real e à Susana Soares, o nosso muito, muito obrigado.

A Equipa do projecto ACREDITAR – Agência de Consultoria Social

Apresentação

As *Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional* (LOQO) constituem o principal produto EQUAL do projecto *ACREDITAR – Agência de Consultoria Social*.

Este projecto, financiado no âmbito da *Iniciativa Comunitária EQUAL*[1] foi desenvolvido pela Parceria de Desenvolvimento que integrou a *Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal* (Entidade Interlocutora), a *Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto (Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada)* e a *União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Tendo como território de intervenção o Distrito do Porto, o projecto teve a duração total de 32 meses, iniciando-se em Novembro de 2004 e terminando em Outubro de 2007[2].

A génese do projecto ACREDITAR surgiu da iniciativa da *Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal* (REAPN) que, e tendo como pano de fundo a sua experiência de mais de 16 anos de intervenção junto das Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos do Terceiro Sector[3], procurando a qualificação das mesmas com o objectivo último da melhoria das respostas sociais no âmbito do combate à pobreza e exclusão social, decidiu ser necessário, de uma forma estruturada e assente em metodologias adaptadas a este Sector, ir mais longe nos esforços da sua qualificação organizacional, particularmente num momento em que, quer em termos nacionais, quer em termos internacionais, tais necessidades ganhavam uma crescente expressão e reconhecida importância.

Assim, em Junho de 2004, a REAPN decidiu submeter uma proposta de projecto à Iniciativa Comunitária EQUAL (2.ª fase), tendo para esse efeito convidado a integrar o projecto um parceiro fundamental: o Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Universidade Católica Portuguesa (Centro Regional do Porto). A União Distrital do Porto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (UDIPSS) viria posteriormente a integrar esta parceria.

Conhecendo as organizações, os seus principais actores, as suas necessidades, o seu património e a sua cultura, era importante procurar ensaiar modelos que, não obstante reconhecessem a necessidade de referenciais normativos, pudessem, de uma forma o mais participada possível, apoiá-las na construção de um percurso de qualificação organizacional adaptado à sua dimensão, cultura, área de intervenção e público-alvo.

As *Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional* (LOQO) integram todo o processo de experimentação de formas de trabalho e metodologias de intervenção da Agência de Consultoria Social, no sentido de apoiar a qualificação das organizações. Este documento, para além de se constituir como um meio de disseminação de todo o caminho percorrido pelas organizações apoiadas pelo projecto, procura ser um instrumento de orientação para outras organizações que pretendam iniciar um processo de qualificação[4].

Para uma caracterização sumária das *Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional* (LOQO) importa sublinhar que:

As LOQO têm como principais objectivos:

- Apoiar a qualificação das organizações sociais sem fins lucrativos através da apresentação de um conjunto de condições e percursos (experimentados, analisados e avaliados);

[1] Prioridade 2 - Espírito Empresarial, Medida 2.2 - Reforçar a economia social (Terceiro Sector) - Área de Intervenção 2.2.1 - Qualificação das Organizações e dos Profissionais da Economia Social.
[2] A Acção 1 decorreu entre Novembro de 2004 e Abril de 2005, e a Acção 2 entre Setembro 2005 e Outubro 2007.
[3] Por razões de simplificação, a partir daqui utilizar-se-ão, indistintamente, as expressões "organizações sociais sem fins lucrativos" ou "Terceiro sector" querendo com as mesmas designar o conjunto de organizações pertencentes ao seu sub-sector social.
[4] Para uma descrição mais detalhada do projecto, e para aceder a outros materiais de suporte, recomenda-se a consulta da página de Internet do projecto: www.acsocial.org

- Complementar os referenciais normativos em vigor.

As LOQO têm como público-alvo:

- Técnicos e dirigentes de Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos;

- Todas as pessoas e entidades de alguma forma ligadas à actividade das Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos.

As LOQO têm como principais mais-valias:

- Permitir identificar e ilustrar percursos possíveis e adaptados para a qualificação das Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos, experimentados, analisados e avaliados através do desenvolvimento das diferentes acções do projecto, com particular destaque para o apoio (consultoria social) disponibilizado a parte das organizações que participam neste processo;

- Permitir a transmissão de conteúdos úteis à qualificação destas organizações. Tendo em conta as carências existentes nestas organizações ao nível de competências em gestão e em Qualidade, é essencial uma preparação inicial que permita esclarecer dúvidas e orientar para processos de qualificação organizacional, facilitando a criação de condições mínimas para a sua implementação;

- Contribuir para a leitura do que é pedido às organizações em diferentes orientações normativas às quais têm que obedecer pela via do seu enquadramento legal, facilitando a compreensão e utilização de diferentes manuais à luz de processos e percursos de qualificação específicos para o Terceiro Sector;

- Permitir que estas organizações se tornem mais autónomas e participadas, sem perderem a sua identidade organizacional e o respeito pelas necessidades específicas dos seus públicos-alvo.

1. Enquadramento

1.1. Justificação do Projecto ACREDITAR

Desde o início do projecto ACREDITAR – Agência de Consultoria Social, havia a percepção da existência de factores internos e externos às organizações que condicionam a concretização de um processo com vista à inovação e melhoria contínua. Efectivamente, e de um modo genérico, conforme se constatou no diagnóstico de necessidades desenvolvido durante a Acção 1 do projecto, verifica-se uma subutilização e mesmo desconhecimento de instrumentos básicos de suporte à gestão. Existe ainda uma clara tendência para orientar todos os esforços para a resolução de problemas de curto prazo, em prejuízo de uma preocupação com o planeamento estratégico, a que não é estranha a crónica dificuldade de garantir a auto-sustentabilidade das organizações, agravada pelo facto das fontes de financiamento serem pouco diversificadas, assentando fortemente nos acordos com a Segurança Social. Finalmente, não existe nestas organizações – nem, de resto, na sociedade portuguesa em geral – uma cultura generalizada de envolvimento e fomento da participação dos utilizadores e outros *stakeholders* [5] (ou partes interessadas) nas tomadas de decisão.

Ora, este sector, particularmente no que à prestação de serviços diz respeito, é de vital importância em termos de protecção e inclusão social, para além do seu potencial enquanto mercado de trabalho.

Torna-se assim evidente a necessidade de qualificação dos agentes e das respostas sociais e, sobretudo, da garantia da sua sustentabilidade. Em especial, há que reforçar áreas de resposta às necessidades de grupos particularmente vulneráveis, que actualmente se encontram a descoberto ou onde a intervenção é feita de forma intuitiva e sem uma perspectiva estratégica ou de continuidade, até por ser muitas vezes financiada numa perspectiva de projecto de curto prazo.

A médio prazo, a sustentação do sistema de protecção social em Portugal necessitará de um mais forte e capaz Terceiro Sector na sua vertente social. A passagem de uma lógica assistencialista para uma lógica de prevenção e de promoção de desenvolvimento social obrigará forçosamente as organizações envolvidas a uma rápida evolução, ganhando flexibilidade para responder continuamente a novos desafios, e criando uma visão estratégica que actualmente não têm.

Os recursos actualmente disponíveis – nomeadamente aqueles que foram disponibilizados no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio – foram importantes mas insuficientes (porque não foram estrategicamente alocados para este efeito) para potenciar o necessário "salto" de qualificação das organizações, em particular as de menor dimensão.

O Estado português não esboçou até ao momento uma estratégia clara e inequívoca em relação às ambições e exigências de qualificação deste sector. Se, por um lado, se anuncia a inevitabilidade de melhorar as respostas sociais e se afirma que a Qualidade deve ser um objectivo essencial, por outro não é ainda claro como se irá fazer isto, com que prazos, metas e, acima de tudo, com que recursos. Além disso, o próprio sector também não foi capaz, de uma forma transversal e colectiva (envolvendo as suas diferentes realidades representativas), de esboçar uma estratégia ou de ir, paulatinamente, criando as condições para a sua elaboração.

Um processo estratégico e global de qualificação passará necessariamente pela participação activa de organizações, dos beneficiários ou utilizadores, e dos restantes *stakeholders*, quer

[5] Os *stakeholders* são todas as pessoas e entidades envolvidas, directa ou indirectamente, na vida da organização, e interessadas no seu bom funcionamento. Incluem-se aqui, entre outros, os colaboradores, os utilizadores dos serviços, os parceiros, os financiadores, os mecenas, os fornecedores, a comunidade local, os meios de comunicação social e as autoridades públicas.

na definição de conceitos e modalidades de desenvolvimento, quer nas formas, prazos e compromissos para tal tarefa. E não se pode qualificar o Terceiro Sector sem a consensualização de objectivos e metas entre o Estado e o próprio sector.

Para que o Terceiro Sector se possa assumir como um parceiro capaz de enfrentar os desafios colocados pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013, será fundamental criar condições de partida, que passam pela clarificação do seu papel e pela criação de mecanismos de capacitação dos seus técnicos e dirigentes. Caso contrário, a evolução do sector poderá implicar a exclusão de muitos destes actores de futuros processos de desenvolvimento o que, em última análise, poderia significar um enorme desperdício de conhecimento de terreno.

O Estado e, particularmente, as suas estruturas descentralizadas, encaram ainda as Organizações Sociais Sem fins Lucrativos como um mero conjunto de prestadores de serviços, não reconhecendo suficientemente a sua importância actual e o seu potencial futuro no que à definição de políticas e respostas diz respeito. É fundamental reconhecer que, pelo reforço da identidade do sector e da sua natureza enquanto movimento espontâneo e voluntário da sociedade civil na resolução dos problemas sociais, estas organizações desempenham hoje um papel complementar chave na definição e implementação de respostas sociais, participando, de forma cada vez mais activa, no desenho de estratégias locais de inclusão e protecção social que, pela sua proximidade face aos fenómenos, garantam uma maior eficácia.

A atribuição de crescentes responsabilidades, em termos de intervenção social, às organizações de nível local (nas quais se incluem as Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos) embate frequentemente numa cultura instalada pouco propícia à articulação inter-institucional e ao estabelecimento de relações de parceria, transparentes e duradouras. Uma nova forma de estar passará necessariamente por uma aposta séria na formação dos vários actores, e em particular dos seus líderes. Tendo em conta a multidimensionalidade dos problemas sociais e a necessidade de optimizar a alocação de recursos escassos, o trabalho em rede é também fundamental.

Finalmente, qualquer processo de mudança deverá entender as características específicas destas organizações e do sector – como sejam a solidariedade, a proximidade e a informalidade –, pelo que uma aposta forte na qualificação deverá sempre garantir a sua preservação.

Por tudo isto, o projecto ACREDITAR, tendo como destinatários as Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos do Terceiro Sector do Distrito do Porto, definiu como principal objectivo a promoção do desenvolvimento e experimentação de estratégias e modelos capazes de sustentar o seu crescimento e progressiva qualificação. O desenvolvimento desta experiência pretendia ser capaz de funcionar de forma a que a parceria de desenvolvimento assumisse o formato de uma Agência de Consultoria Social e que, no final do projecto, o relato da experiência desse origem a um produto que designámos como *Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional*.

1.2. Entendimento do Projecto ACREDITAR do que é Qualificação Organizacional neste sector

Uma aposta clara na formação dos recursos humanos, na adequação dos recursos materiais e financeiros, e na criação de métodos de intervenção e documentação ajustados às necessidades dos utilizadores dos serviços é essencial para um projecto de qualificação de sucesso.

No entanto, é possível qualificar a estrutura física da organização – por exemplo, melhorando as instalações e/ou os equipamentos - sem que os utilizadores passem a ser melhor servidos. Basta que os novos recursos não sejam os mais adequados ou não sejam utilizados devidamente.

Da mesma forma, é possível qualificar os colaboradores de uma organização, melhorando assim o capital humano - nomeadamente, através de formação - sem que isso tenha efeitos reais na qualidade dos serviços prestados. Basta que essas pessoas não tenham capacidade para aplicar o conhecimento adquirido ao caso concreto da organização, ou que os seus líderes não criem as condições necessárias para que tal possa acontecer.

Finalmente, é possível qualificar aspectos processuais de prestação dos serviços – nomeadamente, através da explicitação de regras e procedimentos, e do registo do que é feito, como e por quem, sem que os serviços melhorem. Basta que não haja controlo posterior do cumprimento desses mesmos procedimentos ou do rigor do que foi registado ou que, havendo controlo, a verificação de situações irregulares não tenha consequências práticas – envolvendo um esforço em perceber o que falhou, com respectiva atribuição de responsabilidades e criação de mecanismos para evitar que o mesmo erro se repita no futuro.

Para que um processo de qualificação seja consequente, é fundamental que existam objectivos claros para a organização, que os seus líderes sejam capazes de definir um rumo para os atingir, e que todas estas acções sejam articuladas entre si. Uma vez que uma organização é essencialmente definida pelas pessoas que nela trabalham, tal só é possível através de uma liderança clara e do permanente envolvimento e participação de todos no processo de mudança.

Deve ser ainda promovida a capacitação (*criação ou desenvolvimento de capacidade)* – ou, como é comum encontrar-se na literatura, ***capacity-building***: (1) da organização, para sustentabilidade e cumprimento da Missão; (2) dos colaboradores, para sua motivação e responsabilização, e consequente optimização dos serviços; (3) e dos restantes ***stakeholders*** - em particular, os utilizadores -, para melhor conhecerem os seus direitos e deveres e participarem activamente no desenho dos serviços a prestar.

Vale a pena notar que só há ***empowerment***[6] mediante a delegação de funções e poderes, por parte da liderança, em colaboradores formados e informados, e a simultânea criação das condições necessárias para que essas funções e poderes possam ser efectivamente exercidos. Naturalmente, isto pressupõe que as acções dos colaboradores são guiadas por uma visão comum, assegurada pelos dirigentes (senão, é auto-gestão).

A atribuição de maior autonomia aos colaboradores liberta os dirigentes de funções rotineiras, permitindo-lhes concentrar o seu tempo e energia no desenvolvimento de uma **visão estratégica** que oriente as decisões da organização, visando o cumprimento da Missão, e tendo em conta os valores e princípios que regem a sua actividade. Compete à gestão de topo definir quais são os objectivos de médio e longo prazo, e determinar quais devem ser os objectivos e as actividades de curto prazo que devem ser utilizados como instrumentos para os atingir.

Estes foram os pressupostos do projecto ACREDITAR, e, por consequência, das Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional. Vejamos agora como pode ser avaliada a qualidade dos serviços prestados por uma dada organização, percorrendo as definições mais frequentes.

Uma primeira abordagem à qualidade de uma organização é a medição da sua **eficácia** que, de um modo geral, é definida como a capacidade de se atingir os efeitos desejados. Num

[6] Resultado de uma estratégia de capacitação (criação ou desenvolvimento de capacidade) para que uma determinada organização, indivíduo ou parceria seja capaz de encontrar, com base em necessidades específicas, diagnosticadas de forma participada, a respectiva estratégia de resolução promovendo, ao mesmo tempo, uma autonomia futura face aos mesmos desafios. *Empowerment* é um princípio Equal definido como o "conjunto de estratégias que levam à "tomada" do poder de decisão e de actuação por parte dos destinatários de determinada intervenção. Está directamente relacionado com a responsabilização (aumenta a responsabilidade dos beneficiários e participantes em determinada actuação), a partilha (implica a delegação dos poderes de decisão em todos os que por ela são influenciados) e a participação activa e abrangente (implica o envolvimento directo dos destinatários em todas as fases de determinada intervenção – desde o reconhecimento da necessidade, à concepção, ao desenvolvimento e avaliação)." (*in* Balanço de Competências – Colecção Saber Fazer, 08, Equal).

sector em que as organizações existem para cumprir a sua Missão, os serviços oferecidos devem ser, em cada momento, os mais adequados para a satisfação das necessidades dos beneficiários ou utilizadores aí identificados. Se a Missão é a razão de ser da organização, então a sua capacidade de ir ao seu encontro pode ser encarada como uma medida de eficácia. Por outras palavras, não basta prestar os serviços certos - há que prestá-los às pessoas certas, e não basta servir as pessoas certas - há que prestar os serviços certos. No limite, através da observação da comunidade onde se insere, a organização pode mesmo verificar a necessidade de actualizar a Missão. Convém, pois, impedir que dirigentes e colaboradores a percam de vista, sob pena de perderem o rumo e de serem incapazes de responder adequadamente às necessidades da comunidade.

Uma vez definidos os serviços a prestar, há que garantir que tal é feito mediante a utilização dos mínimos recursos possíveis – ou seja, há que garantir a máxima **eficiência** na utilização dos recursos. Para tal, é necessário que a organização crie o ambiente e seleccione os meios humanos, técnicos e materiais mais adequados. Num sector onde os recursos são escassos, e as necessidades (quase) ilimitadas, uma organização não pode aspirar à qualidade se não procurar também ser eficiente, porque recursos desperdiçados implicam necessidades não satisfeitas.

Em última instância, um serviço é dito de qualidade se permitir a obtenção dos **resultados** desejados (escusado será dizer que só é possível saber se os resultados são os desejados se antes se tiverem definido objectivos). Os indicadores de resultado podem medir o efeito imediato do serviço no beneficiário individual ou colectivo (nomeadamente, através do seu nível de satisfação) ou, tendo em conta que o serviço é um mero instrumento para o cumprimento da Missão, o impacto de médio e longo prazo no indivíduo ou na comunidade que a organização pretende servir. A título de exemplo, os resultados de uma organização que acolhe crianças e jovens em risco podem ser medidos por indicadores de curto prazo como o número de utilizadores em cada momento ou o seu nível de satisfação com os serviços recebidos, ou podem ser medidos pela capacidade de promover que, no futuro, estas crianças e jovens sejam cidadãos de pleno direito plenamente incluídos na sociedade em que vivem.

Naturalmente, não basta observar que os resultados são bons num dado momento. Há que assegurar que são consistentemente bons – isto é, que o seu nível de qualidade não varia aleatoriamente ao longo do tempo. Para tal, é necessário compreender a forma como os serviços são prestados, uma vez que é isso que determina, em grande parte, os resultados – e só é possível fazer melhor no futuro sabendo como se faz hoje. Assim, há que ter a preocupação em implementar os **processos**[7] e **procedimentos**[8] mais adequados, procurando que os serviços sejam prestados de acordo com o "estado da arte". Isto obriga a que sejam definidos métodos de trabalho e regras de funcionamento, e que estes estejam escritos e sejam conhecidos por todos os envolvidos na prestação dos serviços.

Mas, dado que um serviço resulta da interacção entre quem o presta e quem o recebe, não basta assegurar a **qualidade técnica** – ainda para mais neste sector em que, muitas vezes, os utilizadores são particularmente vulneráveis -, sendo fundamental a preocupação com a **qualidade da relação inter-pessoal**, procurando-se sempre estabelecer uma relação de empatia ou, pelo menos, de simpatia e disponibilidade. Geralmente, o que distingue uma organização tecnicamente boa de uma realmente boa é a capacidade desta última de adaptar a sua qualidade técnica em cada momento ao perfil de cada utilizador, cujos interesses devem sempre estar no centro de toda a actividade.

Uma organização que pretenda oferecer serviços de excelência não pode contentar-se com o cumprimento do enquadramento legal mínimo no qual opera, devendo para além disso empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos seus *stakeholders*. Terá ainda que, pelo menos, respeitar os padrões mínimos locais, nacionais e mesmo internacionais quanto à forma de bem-fazer, tendo naturalmente em conta as

[7] Um processo é uma sequência de actividades que visam atingir um objectivo específico, tipicamente adicionando valor para um destinatário ou utilizador específico.
[8] Um procedimento é a forma especificada de como as actividades são efectuadas. Os procedimentos só devem ser estabelecidos após a identificação e descrição dos processos.

especificidades da sua **cultura organizacional**[9] e do seu público-alvo. Uma vez que estes padrões estão em permanente evolução, isto obriga a uma grande atenção e abertura ao que é feito por outros, nomeadamente através da promoção de **parcerias**[10], pois só assim podem ser partilhadas e disseminadas as melhores práticas.

Tendo por referência estes conceitos, a Parceria de Desenvolvimento desenhou o projecto de experimentação, constituído por duas Fases (Acção 1 e Acção 2) e dividido em diversas macro-acções, detalhadas em seguida.

1.3. Síntese do Projecto ACREDITAR

Na Acção 1 do projecto, que decorreu entre Novembro 2004 e Abril 2005, a Parceria de Desenvolvimento concretizou um conjunto de acções, tendo em vista:

(1) o aprofundamento do diagnóstico de necessidades (mediante a concepção, aplicação e tratamento de um questionário enviado à totalidade das organizações sociais sem fins lucrativos da Área Metropolitana do Porto);

(2) a sensibilização das organizações para a temática da qualificação organizacional (mediante a promoção de um conjunto de seminários);

(3) o envolvimento de diferentes actores internos e externos ao sector, capazes de produzir recomendações que pudessem contribuir para o diagnóstico de necessidades (mediante a organização de um *workshop* com consultores sociais);

(4) o alargamento da Parceria de Desenvolvimento (através do envolvimento da União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto); e

(5) a definição de actividades de âmbito transnacional (mediante o estabelecimento de uma parceria com o projecto italiano *INCLUDENDO – Agenzia di Consulenza Sociale*).

Terminada a Acção 1, e constituída em definitivo a Parceria de Desenvolvimento – agora integrando as três entidades –, foi submetida a candidatura à Acção 2, que viria a ser aprovada em Agosto de 2005, e a arrancar em Setembro de 2005.

Durante a Acção 2, o projecto desenvolveu um conjunto de macro-acções que, interagindo e complementando-se, tinham como objectivo suportar um processo de experimentação de modelos de capacitação organizacional adaptados às realidades institucionais.

Tendo como base o diagnóstico de necessidades e os objectivos do projecto, importa, ainda que sucintamente, explicar como foi seleccionado o seu público-alvo. Numa primeira fase, foram organizados, em cinco diferentes localidades do Distrito do Porto, seminários de sensibilização e captação de interesses das organizações[11]. Aqui foram apresentados o projecto, os resultados do diagnóstico de necessidades realizado na Acção 1, e os objectivos para a fase seguinte. As organizações que manifestaram interesse no projecto foram convidadas a formalizar por escrito a sua candidatura. O projecto previa a possibilidade de apoiar um número total de 12 organizações, sendo que metade beneficiaria de todos as acções do projecto e a outra metade apenas beneficiaria de parte delas[12]. O processo de

[9] A cultura de uma organização é um conjunto de características que a individualiza e a distingue perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, hábitos e crenças comuns aos seus membros, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos.
[10] Uma parceria é uma relação de benefícios mútuos, assente numa relação horizontal de confiança, partilha de conhecimento e igualdade de oportunidades.
[11] Os Seminários decorreram durante o último trimestre de 2005: Maia – 29 de Outubro; Gondomar – 5 Novembro; Amarante – 12 Novembro; Porto – 19 Novembro; Vila do Conde – 26 Novembro.
[12] Devido a constrangimentos financeiros (redução por parte do Gabinete de Gestão EQUAL do financiamento para a Acção 2) a Parceria de Desenvolvimento foi obrigada a reduzir as suas ambições iniciais. Assim, optou por manter o mesmo número de organizações (12) mas dividindo estas em dois grupos: um grupo de 6 organizações que beneficiariam de todas as acções do projecto (Pós-Graduação, participação no Grupo de Trabalho, Acompanhamento, Formação e intervenção de peritos) e um segundo grupo de 6 organizações que apenas

selecção das organizações obedeceu a uma bateria de indicadores que permitiu seleccionar uma amostra[13] suficientemente heterogénea.

Para além do processo de selecção das organizações, tiveram lugar duas outras acções preparatórias. Por um lado, teve início o estudo de viabilidade da Agência de Consultoria Social; por outro lado, e após os primeiros contactos e visitas às organizações seleccionadas, teve início o processo de desenho da Pós-Graduação em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – Formação em Consultoria Social, e a selecção de conteúdos e formadores.

Para a sua concretização, o projecto ACREDITAR assentou então em quatro grandes macro-acções:

1) Pós-graduação em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – Formação em Consultoria Social: esta acção permitiu qualificar os técnicos responsáveis pela dinamização do processo de qualificação no interior das organizações (*pivots*). Fê-lo através de um melhor conhecimento do enquadramento da realidade económica, política e social das organizações sociais sem fins lucrativos, e da consolidação de conceitos, ferramentas e técnicas de qualidade e de gestão, que os auxiliassem no cumprimento da Missão organizacional da forma mais eficaz e eficiente, criando o maior valor possível para os beneficiários dos seus serviços.

2) Criação e dinamização de um Grupo de Trabalho: este espaço permitiu o diálogo e a aprendizagem intra e inter-institucional, tendo sido constituído, para além da equipa do projecto, pelos técnicos escolhidos pelas organizações para assumir o processo de qualificação (*pivots*) e por um membro da Direcção de cada organização. Nas reuniões (que ocorreram de 2 em 2 meses, num total de 8) foram discutidos os passos a percorrer no processo de qualificação, existindo momentos de reflexão e discussão conjunta sobre as dificuldades, soluções encontradas, instrumentos e metodologias utilizados pelas várias organizações. Algumas das reuniões foram dedicadas (em formato de formação, e com a participação de peritos convidados) ao aprofundamento de algumas temáticas específicas e instrumentais para todas as organizações envolvidas. Este Grupo de Trabalho assumiu também uma função importante para o desenho e redacção final das Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional, tendo sido igualmente responsável pela sua validação final.

3) Acompanhamento no terreno às organizações: esta acção foi realizada por equipas inter-institucionais da Parceria de Desenvolvimento, e teve uma periodicidade mensal. O acompanhamento assumiu um formato de monitorização e avaliação dos processos tendo, ao mesmo tempo, assumido uma função de consultoria responsável por garantir os *inputs* necessários à sua consolidação. Este mecanismo promoveu uma cultura organizacional facilitadora da introdução de sistemas de qualificação dos serviços, respostas e projectos. Tentou, igualmente, contribuir para ultrapassar, de forma partilhada e consistente, as resistências existentes no interior das organizações face aos processos de mudança iniciados.

---

beneficiaria de parte das acções (Pós-graduação e Grupo de Trabalho). No entanto, convém salientar que a Parceria de Desenvolvimento envidou todos os esforços para que esta distinção entre as organizações tivesse o menor impacto possível. Na realidade, uma parte da formação acabou por ser ministrada em conjunto a todas as organizações (no âmbito dos Grupos de Trabalho) e a equipa do projecto procurou, ainda que informalmente, apoiar todas as organizações nos seus processos de qualificação. As 6 organizações seleccionadas e que tiveram o apoio completo do projecto foram: APPACDM de Vila Nova de Gaia, ASAS de Santo Tirso, Centro Social e Paroquial de N.ª S.ª da Vitória (Porto), CLAP – Centro Local de Animação e Promoção Rural (Amarante), Médicos do Mundo (Porto) e Fundação Padre Luís (Vila Nova de Gaia). As 6 organizações que tiveram apoio parcial foram: Associação Criança e Vida (Porto), Associação de Proprietários da Urbanização de Vila d'Este (Vila Nova de Gaia), Centro Social de Ermesinde, Centro Social da Foz do Douro, Centro Social da Macieira e Centro Social de Soutelo.

[13] Convém salientar que não se pretendia – nem tal seria possível – uma amostra representativa do sector. No entanto, procurou-se que contivesse uma heterogeneidade de organizações que permitisse ao projecto experimentar a sua metodologia em diferentes contextos e áreas de intervenção, presentes no território de intervenção seleccionado.

4) Formação / Apoio de Peritos externos: como resultado do Grupo de Trabalho e do acompanhamento no terreno, foram identificadas carências de competências em temáticas transversais às diferentes organizações. Por isso, a Parceria de Desenvolvimento promoveu a realização de duas sessões plenárias com peritos nas áreas do Planeamento Estratégico e da Avaliação Organizacional. Para além disso, 6 organizações receberam, cada uma, 25 horas de formação desenhada à medida (e realizada nas suas instalações), com conteúdos seleccionados em conjunto com a equipa de acompanhamento, tendo em vista colmatar necessidades específicas. Esta formação foi dada ao conjunto de colaboradores seleccionado por cada organização.

Esquema síntese do Projecto

De uma forma esquemática, e para que melhor se possa perceber o encadeamento lógico do projecto, explicitamos em seguida as principais acções e objectivos:

Acção 1.

Actividades	Objectivos
Diagnóstico sobre as Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos da Área Metropolitana do Porto	- Conhecer as Organizações, suas necessidades e expectativas em termos de qualificação organizacional
Acções de sensibilização dirigidas às Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos sobre as questões da Qualidade e da qualificação organizacional	- Disseminar o objectivo do projecto, sensibilizando e captando o interesse dos dirigentes do Sector e mobilizando a sua participação
Organização de um *workshop* com "consultores sociais"	- Conhecer a consultoria social existente em Portugal e o perfil dos seus protagonistas, aprofundando o diagnóstico de necessidades
Consolidação da Parceria de Desenvolvimento e do projecto	- Acompanhamento e execução global do projecto

Acção 2.

Actividades	Objectivos
Estudo de viabilidade da Agência de Consultoria Social	- Conhecer e estabelecer as condições necessárias para o funcionamento e a auto-sustentabilidade da Agência de Consultoria Social
Seminários de sensibilização para dirigentes	- Preparar o campo de intervenção do projecto e captar o interesse, motivação e participação das organizações
Selecção das Organizações	- Seleccionar o grupo de organizações que seria o público-alvo directo do projecto
Pós-graduação em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – Formação em Consultoria Social	- Formar os técnicos e dirigentes que assumiram a função de *pivots* no processo de qualificação organizacional de cada uma das organizações; - Formar os técnicos do projecto que conduziram os processos de acompanhamento às organizações.
Dinamização do Grupo de Trabalho	- Envolver os dirigentes, e promover a aprendizagem intra e inter-institucional e dinâmicas de trabalho em rede; - Apoiar as organizações que participaram no processo de qualificação organizacional e contribuir para a elaboração das Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional.
Acompanhamento às organizações	- Facilitar e orientar os processos de qualificação organizacional em cada uma das organizações
Acções de Formação e intervenção de peritos especializados em temáticas específicas	- Preparar as organizações para melhor compreender e acompanhar o trabalho do *pivot* do projecto de qualificação organizacional; - Aprofundar temáticas de qualificação específicas no seio de cada uma das organizações; - Contribuir para a concretização das diferentes fases do processo de qualificação.

2. Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional

Introdução

As Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional (LOQO) **resultam do processo de experimentação de metodologias de intervenção ao longo do projecto ACREDITAR**. Para além de se constituírem como um meio de disseminação de todo o caminho percorrido pelas organizações apoiadas pelo projecto, **procuram constituir-se, igualmente, como suporte para outras organizações que pretendam iniciar um processo de qualificação**.

Neste documento são contemplados, não só as dificuldades e as mais-valias do processo de qualificação, mas também alguns instrumentos e metodologias que podem ser transferidos para e adaptados a outros contextos e realidades.

Para os vários passos percorridos e a percorrer, serão apresentados – destacados do corpo do texto (em formato de "caixa de texto") – comentários, reflexões e ilustrações de problemas e soluções encontradas por uma ou várias das organizações envolvidas no projecto ACREDITAR. Para ter uma percepção com maior detalhe daquilo que foi a experiência de cada uma, recomenda-se, mais uma vez, a leitura dos respectivos estudos de caso, apresentados em anexo no final deste documento.

A ideia de fundo foi desenhar um processo que pudesse servir para todas as organizações, mas que permitisse simultaneamente uma adaptação às necessidades específicas de cada uma, diagnosticadas ao longo do processo de qualificação.

O processo, faseado, assentou num conjunto de etapas, cuja concretização e sucesso variou nas diversas organizações, e que à posteriori, fruto da aprendizagem desenvolvida, se podem cristalizar na seguinte proposta:

I. ACORDO E ENVOLVIMENTO

Após a decisão de que a organização dispõe do contexto de partida mínimo necessário para levar a cabo um processo de qualificação, deverá seguir as seguintes fases:

1. Reflexão cuidada sobre o que significa um processo de qualificação. Trata-se da primeira fase do processo em que as organizações, ao nível directivo, deverão tomar conhecimento sobre o que significa um processo de qualificação – propósito, métodos, instrumentos, recursos e tempos -, e reflectir sobre a forma como este poderá ser desenvolvido no seu contexto específico. Para que esta fase, crucial para todo o processo, se concretize plenamente, é possível que as organizações necessitem de recorrer a apoio externo, nomeadamente organizando acções de formação internas que possam desencadear e suportar o processo de reflexão.

2. Alargamento desta reflexão a todos os actores que, directa ou indirectamente, estarão envolvidos no processo. Uma vez acordada pelos órgãos directivos a decisão de avançar com o processo de qualificação, importa alargar esta reflexão a todos os actores que nele irão participar, e cuja lista deve ser agora definida. Esta fase, pautada por uma grande transparência, servirá de agente catalizador da motivação na equipa, minimizando eventuais resistências e suspeições relativamente ao processo de mudança que se propõe pôr em marcha.

3. Tomada de decisão sobre o processo de qualificação. O conteúdo da decisão será informado pela participação de todos os actores envolvidos na etapa anterior. A organização, orientada pelos seus líderes, definirá um primeiro plano de trabalho e respectivo cronograma. Serão identificados os diferentes actores que irão liderar este processo, particularmente aquele ou aqueles que irão ser os seus *pivots*. Em organizações com dimensão que o justifiquem, será vantajosa a criação de um grupo interno, liderado

pelo *pivot*, que assegure o bom desenvolvimento do processo. É possível que, para assegurar a existência das competências necessárias por parte dos *pivots*, os mesmos tenham que participar em programas de formação que os possam capacitar devidamente para o exercício de tais funções.

II. DIAGNÓSTICO

Trata-se de uma das fases mais importantes para todo o processo de qualificação. São várias as acções que deverão ser incluídas nesta etapa:

1. Auto-diagnóstico (ou diagnóstico em sentido estrito). O auto-diagnóstico – que envolverá todos os dirigentes e colaboradores, pode ser desenvolvido simultaneamente ou por sectores, dependendo da dimensão da organização. O tipo de instrumento a adoptar – nomeadamente o inquérito, a entrevista, ou o grupo de discussão - dependerá da dimensão da organização, da sua cultura organizacional, e dos recursos disponíveis. A organização realizará um levantamento sistemático da perspectiva dos vários actores, directa ou indirectamente envolvidos na organização, quanto ao seu funcionamento actual. Esta fase permitirá identificar as áreas de intervenção prioritárias, os recursos existentes ou a mobilizar, e as eventuais barreiras à concretização do processo de qualificação.

2. Hetero-diagnóstico (ou diagnóstico em sentido alargado). Paralelamente ao auto-diagnóstico, ou numa fase posterior, o processo de auscultação deve ser alargado aos restantes *stakeholders* da organização, começando pelos que mais directamente contribuem para a concretização da sua Missão – com particular destaque para os utilizadores e parceiros. Mais uma vez, os métodos de mobilização e participação destes actores dependem em boa medida da dimensão, cultura e recursos das próprias organizações.

3. Recolha dos Mandatos. Uma organização tem que conhecer todos os documentos que a comprometem – nomeadamente, legislação, protocolos, contratos, e regulamentos internos. Assim, é importante que, nesta fase de diagnóstico, se proceda ao levantamento e organização desse material, passando o mesmo a ser do conhecimento de todos os actores. Em boa medida, este conhecimento permitirá uma maior capacidade de conhecimento da organização e uma consequente melhor capacidade de auto-avaliação.

4. Análise dos resultados do diagnóstico. O grupo interno mais directamente ligado ao processo de qualificação tratará os dados recolhidos na fase de diagnóstico, e fará uma primeira síntese das conclusões mais importantes. Será nesta fase decidido como realizar a devolução dos resultados, o que exige uma ponderação séria sobre a forma e conteúdo, e as vantagens e inconvenientes das várias alternativas, sempre com o objectivo de transmitir que os pontos de vista foram todos tidos em conta, e que haverá acção sobre os resultados.

5. Devolução do diagnóstico a todos os actores. Para além de dar a conhecer os principais resultados do diagnóstico, esta fase será fundamental para a criação de consensos entre todos os envolvidos quanto aos resultados em geral, e em particular quanto às áreas de intervenção prioritárias. Permitirá, ainda, que diferentes grupos de *stakeholders* sejam confrontados com a perspectiva de outros relativamente à organização – é particularmente importante, por exemplo, que os colaboradores adquiram uma percepção daquilo que é considerado como área de melhoria pelos utilizadores dos serviços.

6. Discussão da Missão, Visão e Valores da organização. É fundamental que todos os colaboradores conheçam e se identifiquem com o propósito e valores que regem a vida da organização. Assim, e no seguimento do diagnóstico, importa promover uma reflexão interna sobre estes elementos, analisar em que medida a actividade da organização contribui para o seu cumprimento, e até mesmo ponderar a necessidade de os actualizar. Trata-se de um momento crucial para a clarificação e fortalecimento da identidade e motivação da equipa, e para o processo de qualificação como um todo. O processo será liderado pelos órgãos de gestão, mas deve ser tão participado quanto possível. Esta é mais uma das etapas em que poderá ser útil recorrer a apoio externo, nomeadamente para a introdução de determinados conceitos, moderação de discussões e elaboração de sínteses.

7. Realização de uma Análise SWOT[14]**.** A interpretação de toda a informação recolhida deverá culminar na realização de uma análise SWOT, ou seja, uma análise do ambiente interno - que permite a detecção dos pontos fracos e fortes da organização - e uma análise do ambiente externo - que permite a detecção de oportunidades e ameaças. Idealmente, também esta fase deverá ser alargada aos *stakeholders* considerados adequados para que esta "fotografia" da organização seja a mais rigorosa possível.

III. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

1. Elaboração dos Planos. Tendo o diagnóstico como ponto de partida, há que tomar decisões, por referência ao médio e longo prazo (3 a 5 anos), quanto aos objectivos a atingir, de que forma geral – através da delineação de estratégias -, e específica – através do desenho de acções - procurar atingi-los, que medidas de avaliação utilizar, que calendário seguir e qual o orçamento necessário. Terá que ser aqui decidido qual o formato e intensidade de participação dos colaboradores e restantes *stakeholders* nesta fase. Irá, assim, produzir-se um **Plano Estratégico**, documento orientador da actividade da organização no médio e longo prazo, e que poderá ir sendo alterado, sempre que o contexto externo e interno o exigirem (fruto de diagnósticos regulares). A elaboração deste plano implicará a confirmação ou reformulação da Missão, Visão e Valores da organização, a definição de objectivos de médio e longo prazo, o desenho de estratégias que permitam que a organização os alcance nesse prazo, e um conjunto de acções em que essas estratégias se irão traduzir. O Plano Estratégico servirá depois como referência para o desenvolvimento de Planos de Acção, de curto prazo (normalmente 1 ano), para as várias valências/departamentos, e que terão um nível de detalhe e profundidade muito superior porque focalizados num curto espaço de tempo e numa área em particular. Nesta fase, o apoio externo e a consultoria poderão assumir um papel fundamental. É natural que as organizações não possuam nos seus quadros internos as necessárias competências específicas para a identificação de eixos estratégicos de intervenção e para a completa definição de um plano estratégico. Assim, nesta fase, poderão ter lugar **acções de formação internas** que complementem competências e garantam o *know-how* necessário para o desenvolvimento de ***pensamento estratégico,*** que leve à concretização de uma planificação consequente com as prioridades identificadas, os recursos disponíveis e o calendário proposto.

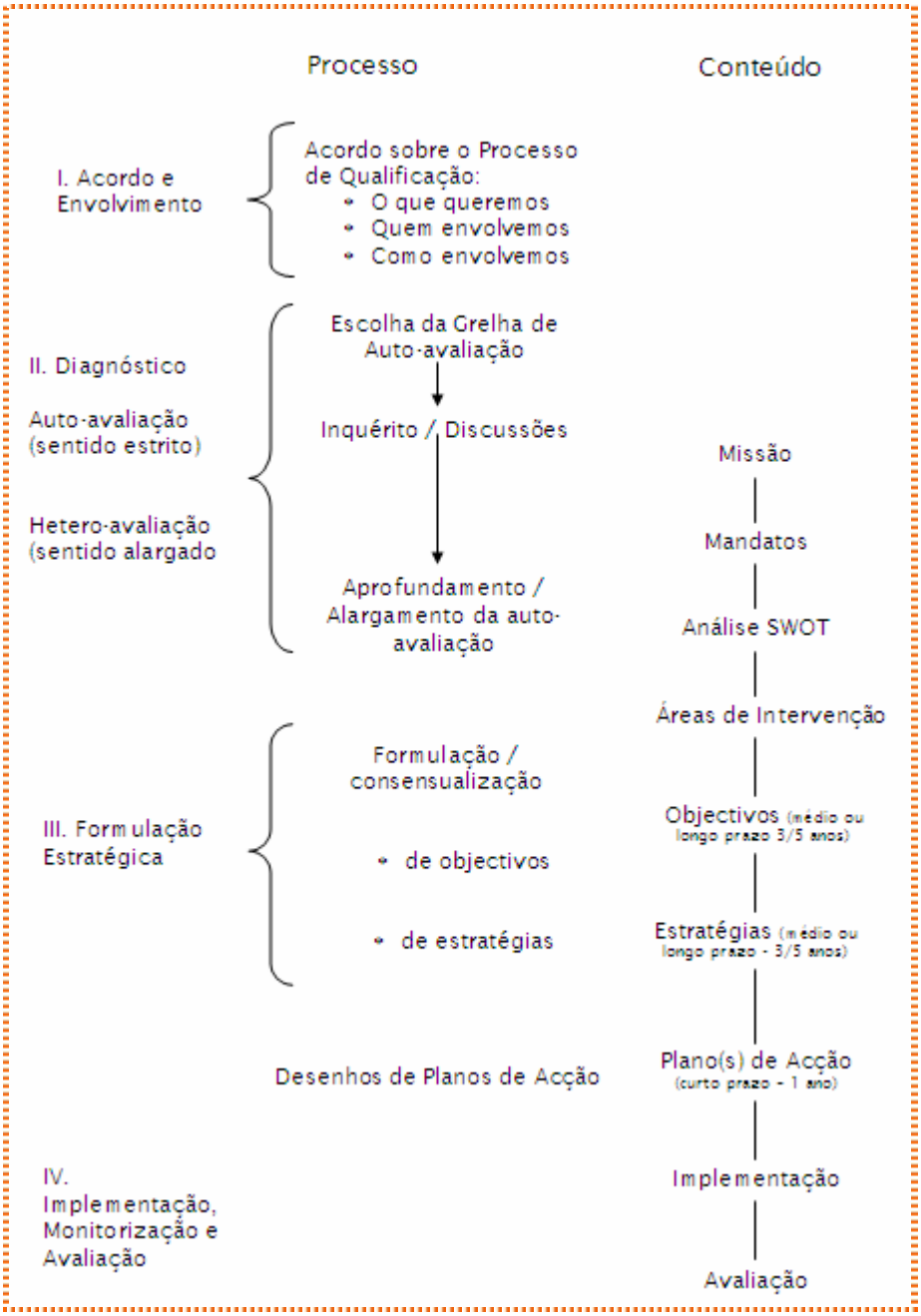
2. Apresentação do Plano Estratégico. Uma vez definido o Plano Estratégico, é fundamental que todos os actores que directa ou indirectamente irão estar envolvidos na sua implementação o conheçam e o interiorizem. É importante dedicar o tempo que for necessário a esta fase, já que é do nível de interiorização do Plano que, em boa parte, depende o sucesso da sua implementação. A apresentação do Plano Estratégico cumpre também uma missão de reforço do compromisso inicial com a sua consequente concretização.

IV. IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

Nesta fase, os resultados começam a ganhar corpo e os esforços mobilizados começam a ser recompensados. A implementação deve ser monitorizada por indicadores claros, objectivos e mensuráveis, cuja produção poderá implicar, numa fase inicial, um investimento em tempo e recursos. Uma vez mais, poderá ser necessário recorrer a apoio externo (através de consultoria e formação). Os serviços prestados pela generalidade destas organizações revestem-se de uma complexidade e intangibilidade difíceis de apreender em indicadores; a sua criação é, contudo, uma actividade indispensável, porque só por referência a eles se poderá avaliar a evolução da organização face ao planeado.

[14] O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (***S**trengths*), Fraquezas (***W**eaknesses*), Oportunidades (***O**pportunities*) e Ameaças (***T**hreats*).

Esquema síntese do modelo de qualificação organizacional (protagonizado pelo projecto ACREDITAR)



Naturalmente, nem todas as organizações seguiram todas as etapas propostas por este processo, nem necessariamente pela ordem apresentada. Em alguns casos, houve necessidade de voltar atrás, repetir ou aprofundar algumas das etapas, apostar mais fortemente em algumas delas ou, pura e simplesmente, reduzir expectativas (pelo menos em termos de cronograma) e perceber que, dadas as conjunturas institucionais, haveria que avançar com mais cuidado ou mais devagar. Daí que nem todas as organizações tenham chegado à "meta" ao mesmo tempo – até porque o ponto de partida também não era o mesmo –, ou seguindo exactamente o mesmo percurso. Mesmo estando perante a sugestão de um modelo, foi sempre possível encontrar estradas alternativas e que, ainda que mais longas, conduziram – ou irão conduzir – ao mesmo destino.

O resultado final do projecto ACREDITAR – as LOQO – baseia-se assim em toda a experiência do projecto e nas evidências produzidas e que se sustentam nas experiências colectivas e individuais das organizações que nele participaram[15].

Importa salientar mais uma vez que, independentemente das orientações deste modelo se basearem num projecto concreto, este teve um carácter experimental, e, portanto, os resultados obtidos não pretendem a afirmação de um percurso obrigatório ou único. As LOQO representam uma – e apenas uma – proposta de orientação para aquele que era o objectivo deste projecto: apoiar as Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos na construção de um percurso de qualificação organizacional adaptado à sua dimensão, cultura, área de intervenção e público-alvo.

2.1. Os contextos de partida

Antes do arranque de uma qualquer iniciativa de qualificação organizacional, é **fundamental garantir que os contextos organizacionais de partida asseguram as condições mínimas para o seu desenvolvimento**. Esta garantia constitui talvez um dos passos mais importantes de qualquer processo de qualificação, independentemente do contexto em que ocorra.

Principais orientações:

- No momento de partida, os dirigentes da organização devem ter muita clareza em relação ao **propósito de um processo de qualificação**. É importante que não se entreguem a um processo desta natureza apenas por imitação (porque organizações congéneres o fizeram) ou por coacção (porque o contexto externo as parece obrigar a tal). Ainda que a qualificação deva ser um imperativo para todas as organizações, é importante que cada uma perceba e interiorize bem o que ela significa, para que serve, como se implementa e quais os seus limites.

> Ao longo dos seminários de sensibilização para a qualificação, e da Pós-Graduação, foi referido várias vezes o objectivo último de um processo de qualificação – o de satisfazer da melhor forma as necessidades dos utilizadores. Embora seja aparentemente uma evidência, é fácil ao longo de um processo de qualificação, exigente em termos de dedicação e esforço, perder o foco nesse propósito.
>
> Muitas vezes foi discutido, ao longo do projecto, se os clientes das organizações seriam de facto os utilizadores ou a Segurança Social, o que indiciava algumas dúvidas quanto ao foco do processo de qualificação a levar a cabo.

- Não se pode esperar pelo **contexto ideal**, já que tal atitude poderá adiar permanentemente o início ou o desenvolvimento do processo de qualificação. Mas, naturalmente, existem contextos mínimos de suporte – físicos, humanos e financeiros – para um processo de mudança sustentado. É importante, por exemplo, (1) antecipar a sobrecarga de trabalho de alguns elementos da organização, e acautelar uma redistribuição de tarefas ou a contratação de mais pessoas; (2) antecipar conflitos prováveis, desenvolvendo acções de aprofundamento da confiança entre colaboradores e entre diferentes níveis hierárquicos; e (3) estimar o orçamento para o processo.

[15] Estas experiências encontram-se retratadas no capítulo final, onde se apresentam os estudos de caso, que relatam com exaustão, o percurso efectuado por cada uma das organizações.

Várias organizações, independentemente de terem aderido ao projecto ACREDITAR com entusiasmo, não reuniam à partida algumas das condições fundamentais para a sua concretização. O reconhecimento deste constrangimento foi um passo fulcral para garantir a sua plena participação no projecto.

Em alguns casos, foram promovidos momentos internos de sensibilização, com a presença da equipa do projecto ACREDITAR. Estas acções tiveram ainda mais sucesso quando a participação foi alargada a uma parte significativa dos colaboradores, tendo sido possível esclarecer dúvidas e inquietações sobre o que implica um processo de qualificação organizacional.

Noutros casos, foi necessário clarificar funções e redesenhar o organigrama e, noutros ainda, foi preciso reduzir ou adaptar expectativas a contextos organizacionais específicos.

- Os **órgãos directivos têm que assumir e liderar** o processo de qualificação. Para além disso, a organização deverá estar perante um **cenário de estabilidade organizacional mínimo**, e trabalhar com um horizonte temporal adequado a um processo desta natureza. É também fundamental garantir a coesão no entendimento e no discurso entre os órgãos directivos e executivos, e em especial o *pivot* do processo. É ainda indispensável assegurar que o organigrama corresponde à prática das hierarquias, responsabilidades e reportes.

A garantia de estabilidade governativa era um requisito mínimo para a adesão ao projecto ACREDITAR. No entanto, em alguns casos foi necessário lidar com alguma instabilidade ao longo do projecto.

Para as ultrapassar, num dos casos foi fundamental o papel assegurado pelo *pivot* que, apesar das dificuldades, conseguiu a necessária continuidade do processo.

Noutros casos, mudanças internas e de cronograma (nomeadamente novos projectos ou redefinição de valências) tiveram que ser consideradas, tendo sido possível, em quase todos eles, ultrapassar estas dificuldades e dar continuidade ao processo de qualificação.

Uma importância demasiada do papel do *pivot* no processo pode, por vezes, jogar contra a própria organização – nomeadamente se ele, por alguma razão, decide abandonar a organização, ou se deixa de ter condições para assumir esta função –, podendo mesmo por o processo em causa. Daí a necessidade de, independentemente da necessidade de uma liderança clara, se dever sempre promover o trabalho de equipa e a co-responsabilização, em particular no seio do grupo interno dedicado ao processo.

2.2. Acordo e Envolvimento - Preparação para o processo de qualificação

É importante que **seja claro para todos qual o propósito do processo de qualificação**. É sobretudo fundamental ter sempre presente que a prioridade neste processo é a satisfação das necessidades dos utilizadores. Esta prioridade deve ser compreendida e interiorizada pelos colaboradores e pela Direcção, e partilhada com todos os outros *stakeholders*. Para que tal propósito se alcance, é imprescindível que se coloquem em prática os princípios do *empowerment* e da participação. Desta forma, emergirá uma forte identificação de todos com os percursos e as acções de melhoria adoptados. A Direcção assume aqui um papel predominante, sendo uma condição fundamental o seu envolvimento efectivo neste processo.

Principais orientações:

- É indispensável que as organizações definam de forma muito concreta **o que pretendem e até onde podem e querem ir no processo de qualificação**. O conhecimento da sua realidade e a antecipação do seu futuro próximo, condicionado por constrangimentos internos e externos, são elementos fundamentais para o estabelecimento de metas exequíveis. O processo de qualificação deve respeitar a **cultura organizacional e o seu contexto de partida**. É fundamental ter presente que existe uma natural diversidade organizacional, havendo diferentes contextos de partida, pelo que não é desejável a adopção, sem espírito crítico, de modelos de qualificação estandardizados ou já testados por outras organizações, sem as devidas adaptações a uma cultura e forma de estar diferentes.

Uma vez tomada a decisão de aderir a um processo de qualificação, é muito importante que as organizações sejam capazes de definir os seus objectivos, tendo em conta a sua realidade concreta.

Algumas organizações envolvidas no projecto, pela sua história e recursos, decidiram que este processo as deveria conduzir até à certificação da qualidade.

Noutros casos, as organizações optaram por objectivos aparentemente mais modestos mas que, sendo adaptados às suas realidades, não eram necessariamente menos exigentes (por exemplo, conseguir identificar e estabilizar processos e procedimentos organizacionais).

No entanto, outras organizações definiram objectivos demasiado ambiciosos que tiveram que ser posteriormente revistos, com todos os custos e frustrações que tais decisões acarretam.

Ao embarcar num esforço colectivo desta envergadura, cada organização deve conseguir identificar com realismo quais os seus desejos e ambições, mas também quais as suas reais potencialidades e recursos. Caso contrário, corre-se o risco de se sentir que se acabou pior do que quando se começou.

- O sucesso de um processo de qualificação passa, em grande medida, pela capacidade dos seus líderes em promover, de forma equilibrada e consequente, o **envolvimento de todos os colaboradores**. Importa ter em consideração que a participação é um processo demorado e que, muitas vezes, vem contrariar a cultura organizacional, pelo que é necessário prever o necessário tempo para "aprender a participar". Poderá ser útil envolver alguns actores externos e, inclusivamente, convidar outras organizações que já tenham passado por esta experiência, para apresentarem a sua vivência e colaborarem na consolidação do processo.

O envolvimento de todos os actores e a sua activa participação no processo de qualificação constituiu uma das maiores novidades para a maioria das organizações envolvidas no projecto.

Na realidade, muitas nunca tinham posto em marcha estratégias desta natureza, nem estavam na posse de conhecimentos para a sua concretização, pelo que precisaram de algum tempo para interiorizar a sua importância.

A dimensão das organizações foi um dos principais determinantes da definição de um modelo de participação interno. Em alguns casos, optou-se por sessões de esclarecimento e debate alargadas a todos os colaboradores, com a participação da equipa do projecto ACREDITAR.

Noutros casos, foram também convidadas outras organizações que já haviam experimentado, ou estavam a finalizar, processos de qualificação.

Finalmente, algumas organizações optaram por começar por reunir grupos mais restritos (responsáveis por diferentes áreas de intervenção), e só depois alargar a participação aos restantes colaboradores.

Em qualquer dos casos, foi muito importante a presença de actores externos (nomeadamente a equipa do projecto) enquanto facilitadores da confiança e do esclarecimento geral.

- É imprescindível que **o envolvimento de todos os *stakeholders*** se faça desde o início do processo, e que se fomente um clima de confiança e de equipa, fazendo com que todos se sintam co-responsáveis e partes vitais do processo.

Por vir, de certa forma, contra a cultura instalada, a equipa do projecto ACREDITAR encontrou resistências por parte de algumas organizações quanto à necessidade de envolvimento de todos os *stakeholders*.

Na realidade, nem todas as organizações conseguiram concretizar plenamente este objectivo e, nalguns casos, ele não se concretizou de todo.

Vale a pena sublinhar que, tendo em consideração o tipo de cultura organizacional em presença é preciso bastante tempo para aprender, experimentar e, no limite, estar preparado para verdadeiras "revoluções" em termos de activação da participação.

No entanto, grande parte das organizações aderiu a esta proposta, ainda que com graus de aprofundamento distintos, tendo concluído que esta fase pode ser francamente gratificante para todas as partes, promovendo parcerias, aumentando o sentido de identidade organizacional, e permitindo a obtenção de informação fundamental relativa à percepção da organização pelos vários *stakeholders*.

- É fundamental que as organizações tenham consciência de que este processo, sendo um processo participado, cria **expectativas** junto dos colaboradores, utilizadores e restantes *stakeholders*. A **interrupção de um processo de qualificação pode deixar a organização numa situação mais precária** do que a inicial. Assim, é muito importante que as organizações avaliem bem as consequências da aposta neste processo e reflictam sobre a oportunidade do mesmo. Por outro lado, é muito importante que, a todo o momento, se meçam expectativas e se devolvam resultados intermédios, para evitar sensações de vazio, de abandono, ou de ineficácia do processo.

Algumas das organizações subavaliaram as dificuldades e, já em plena fase de diagnóstico, verificaram que não reuniam todas as condições para avançar ao ritmo previsto. Este facto foi causador de frustração de expectativas e, em casos extremos, de bloqueio à prossecução do processo de qualificação.

O envolvimento pouco trabalhado ou mesmo só aparente dos colaboradores e demais *stakeholders* pode criar fortes barreiras e resistências à continuidade do processo. Nestes casos, há que parar, ganhar fôlego e, pausadamente e de forma faseada, procurar formas de promoção de uma participação efectiva das várias partes interessadas.

- Importa ter claro que irá ser necessário afectar a este processo um conjunto específico de **recursos humanos e financeiros**, naturalmente proporcionais à dimensão da organização. Esta afectação de recursos deverá ser clara, e estar sujeita a um cronograma conhecido por todos os envolvidos.

- É importante prever que, independentemente dos recursos que possam ser mobilizados para a implementação do processo de qualificação, poderá ser necessário **formar actores internos** – podendo envolver elementos dos órgãos directivos –, para imprimir o dinamismo e a competência técnica necessários às diferentes fases do processo. Isto poderá passar por acções de formação orientadas para as principais necessidades da organização, ou pela participação em cursos pós-graduados adequados.

No âmbito do projecto ACREDITAR, esta necessidade foi, em parte, salvaguardada pela frequência de uma pós-graduação especificamente desenhada para este efeito.

Outra acção fundamental foi a organização de um Grupo de Trabalho, onde questões transversais foram tratadas e onde as organizações, pela discussão com os seus pares, e através da organização de acções de formação, foram sendo apoiadas.

Foram ainda disponibilizados pacotes formativos desenhados para responder às necessidades individuais de parte das organizações.

Finalmente, foi muito importante o acompanhamento no terreno proporcionado pela equipa do projecto.

- Um dos passos fundamentais para assegurar o arranque de um processo de qualificação organizacional é a **constituição de equipas específicas e a identificação de líderes**. Por um lado, é importante que os órgãos directivos estejam muito presentes em todo o processo e assegurem a necessária liderança; por outro lado, é imprescindível que seja designado um *pivot* para orientar o processo de qualificação. Para tal, há que assegurar que, independentemente da sua boa vontade, o seu perfil – pessoal e profissional – é adequado a este papel. Algumas das características a ter em conta serão um conhecimento profundo da organização; o reconhecimento, pelos seus pares e diferentes níveis hierárquicos, da sua capacidade de liderança; motivação e disponibilidade para formação complementar; e autonomia de acção. As organizações devem estar ainda preparadas para constituir grupos internos de acompanhamento do processo de qualificação, que apoiem o *pivot* no seu trabalho, e assumam a responsabilidade de manter a motivação dos restantes colaboradores e fazer-lhes chegar a informação necessária ao longo de todo o processo.

As organizações que participaram no projecto ACREDITAR designaram desde logo, por imposição do projecto, um *pivot* para a sua condução.

Algumas optaram ainda por, para além do *pivot*, criar um grupo de trabalho, composto pelos responsáveis de diferentes áreas de intervenção, que cooperou directamente na implementação do processo.

No entanto, e por diferentes razões, foi muitas vezes difícil libertar estes profissionais de outras funções, permitindo-lhes dedicar o tempo necessário ao processo. Isto resultou, naturalmente, em alguma sobrecarga e insatisfação.

Algumas organizações, optaram por, paralelamente à designação do *pivot* e do grupo de trabalho, contratar novos colaboradores para se dedicarem especificamente ao processo de qualificação.

As melhores práticas foram as das organizações que conseguiram identificar e manter um *pivot* em perfeita sintonia com os órgãos directivos e com um elevado grau de autonomia, e capaz de organizar e dinamizar uma equipa de trabalho (inter-sectorial e representativa de diferentes sensibilidades e interesses).

O sucesso foi ainda mais significativo nas organizações que conseguiram manter em funcionamento permanente os grupos de trabalho, e na medida em que estes se foram transformando em peças fundamentais para o bom desenvolvimento do processo de qualificação.

- Há que definir, à partida, um **mapeamento das diferentes fases e respectivos indicadores de desempenho**, ainda que estes possam vir a ser revistos e ajustados ao longo do processo. No fundo, trata-se de desenhar um pré-projecto de qualificação organizacional que possa, pelo menos, orientar as primeiras fases, e que seja conhecido e transparente para todos os actores.

De alguma forma, e sob orientação do projecto, todas as organizações procuraram cumprir este objectivo.

No entanto, muito poucas o fizeram antes de avançar para a fase de diagnóstico, o que levou à necessidade de parar, a determinada altura, para reorganizar todo o processo e redefinir um fio condutor.

- É fundamental que cada um dos actores perceba e assuma o seu papel no processo. Para este efeito, é necessário criar e manter uma **comunicação fácil e transversal** entre todos os envolvidos, devendo ser a mais participada quanto possível.

A comunicação foi uma das áreas que mereceu mais insistência da parte da equipa do projecto ACREDITAR, tendo-se procurado evidenciar o papel fundamental que esta jogaria em todas as fases do processo de qualificação.

Foram várias as organizações que interiorizaram este princípio, e que criaram instrumentos e métodos específicos.

Uma organização criou um mecanismo, que designou como "Via Verde", para assuntos relacionados com o processo de qualificação, e que se concretiza na possibilidade de qualquer colaborador, em qualquer momento, poder fazer chegar directamente à Direcção, por escrito – em papel verde –, a sua opinião sobre um determinado problema e proposta de resolução.

Outra organização criou um "Guia para a Qualidade", onde se explicava, de forma simples e directa, quais os objectivos, fases e implicações colectivas e individuais do processo de qualificação. Este documento foi sendo actualizado e redistribuído, permitindo que a informação circulasse com grande celeridade.

Uma outra estratégia, adoptada por várias organizações, foi a definição de um espaço na organização especificamente dedicado ao processo de qualificação, onde são afixados informações e documentos actualizadas sobre o processo de qualificação.

- Ainda que as organizações possuam corpos técnicos qualificados e disponíveis para acompanhar e implementar um processo de qualificação, é fundamental que exista a noção de que por vezes, de forma mais ou menos pontual, poderá ser necessário contratar ou contar com **apoio externo**.

> De alguma forma, todas as organizações contaram com este apoio por parte da equipa do projecto, que funcionou numa lógica de Agência de Consultoria Social.
>
> Para além disso, algumas das organizações, optaram ainda por contratar novos profissionais, ou por procurar apoio externo - por vezes, em regime de voluntariado - para algumas questões específicas, nomeadamente formação e apoio na preparação para a certificação.

2.3. Diagnóstico

Esta fase incide na **auscultação de todos os *stakeholders*** da organização, procurando avaliar o desempenho organizacional, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem[16].

Por outro lado, **é fundamental que a organização saiba claramente qual é a sua Missão, e tenha objectivos bem definidos**. Só assim se pode exigir que cada colaborador desempenhe da melhor forma possível o seu papel dentro da organização, garantindo que os serviços vão de encontro às necessidades dos seus utilizadores. É igualmente pertinente proceder a uma análise SWOT, no sentido de identificar as forças e fraquezas internas, e as oportunidades e ameaças oferecidas pelo seu contexto externo.

Principais orientações:

- É fundamental que as organizações comecem por **medir o seu nível de auto-conhecimento**, percorrendo a sua história recente, e o seu desenvolvimento. Este primeiro passo, que deve ser da iniciativa dos órgãos directivos, pode clarificar decisões tomadas no passado, sendo particularmente importante num momento de análise da adequação da Missão da organização, que poderá conduzir a um revisão da mesma.

> Na realidade, nenhuma das organizações que participou neste projecto concretizou este objectivo de forma estruturada, até porque ele não foi explicitamente sugerido pela equipa do projecto. No entanto, foram várias as organizações que, à posteriori, nomeadamente no âmbito do Grupo de Trabalho, reconheceram a importância deste tipo de abordagem como ponto de partida do diagnóstico. Conhecer a história recente da organização é um ponto de partida fundamental para entender o seu percurso face aos constrangimentos internos e externos a que esteve exposta.

[16] Concretamente em relação à fase de diagnóstico, e a título de exemplos instrumentais, o projecto recorreu aos seguintes modelos: **Modelo de Auto-diagnóstico Organizacional** (EFQM adaptado), traduzido e adaptado de BERBOSA Beatriz, CÁMARA, Luis e CORRÊA, Émerson, "La gestión de la calidad", CIDEAL - Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD), 2005, e **Auto-avaliação Organizacional**, traduzido e adaptado de FOWLER, Alan, "Participatory Self-Assessment of NGO Capacity", 1995.

- Caso não seja possível, ou desejável, fazer tudo simultaneamente, **a fase de diagnóstico pode começar pela auscultação dos colaboradores**, passando depois aos utilizadores, e finalmente aos restantes *stakeholders*.

- O **esclarecimento inicial de todos os colaboradores** quanto aos objectivos do processo de qualificação e, em particular, sobre o **propósito do diagnóstico e suas consequências**, é crucial.

> Foram vários os modelos adoptados pelas organizações para concretizar este objectivo. Algumas optaram por organizar seminários internos, precedidos de reuniões de equipas sectoriais e de órgãos directivos. Outras, dada a sua dimensão, optaram por abordagens mais sectoriais. Outras ainda, fizeram um misto das várias opções.
>
> O apoio da equipa do projecto foi fundamental para a desmistificação de algumas ideias pré-concebidas e para a redução de desconfianças iniciais.
>
> Se é verdade que, na maior parte dos casos, esta fase resultou bem, convém salientar que tal não aconteceu sempre. Algumas organizações atribuíram pouca importância a este momento de esclarecimento inicial, ou concretizaram-no sem a necessária preparação, levando a falsos momentos de participação onde, de facto, uma boa parte das pessoas não compreendeu, como se veio a comprovar mais tarde, o que se pretendia.
>
> Esta situação reforça ainda mais a ideia de que é preciso tratar a participação com seriedade e com metodologias capazes de a transformar verdadeiramente numa mais-valia para o processo de qualificação.

- Na fase de diagnóstico **é particularmente importante o bom funcionamento do grupo interno para a qualificação**, dado o tempo e esforço envolvidos na sua implementação e no tratamento dos resultados, assim como na mobilização de todos os restantes colaboradores. É importante que a este grupo seja atribuída alguma autonomia e liberdade de acção, sendo que ele deverá ter a preocupação de representar os interesses das várias áreas de intervenção da organização.

> A existência de uma equipa inter-sectorial potenciou a mobilização de diferentes recursos e conhecimentos, facilitando a identificação dos mais adequados instrumentos de diagnóstico, sua aplicação e tratamento. No entanto, importa salientar que mesmo nas organizações que estavam, à partida, em melhores condições para assegurar convenientemente esta etapa do processo, foi muitas vezes necessário recorrer a apoio externo (em particular à equipa do projecto), quer para a identificação de instrumentos de diagnóstico, quer para o seu tratamento e análise.
>
> Em alguns casos, a proximidade pessoal e profissional entre os elementos do grupo de trabalho e os restantes colaboradores revelou-se um obstáculo à objectividade no tratamento dos resultados do diagnóstico.
>
> Finalmente, importa reconhecer que algumas organizações não possuíam competências técnicas internas para concretizar algumas das metodologias propostas, e que só recorrendo a apoio externo foi possível ultrapassar este problema.

- **Existem diferentes metodologias de diagnóstico disponíveis**, sendo que as escolhidas deverão adequar-se às características específicas da organização. Provavelmente, a partir de certa dimensão, é inevitável a aplicação de inquéritos (eventualmente, complementados por outras fontes de informação), dadas algumas vantagens face a outros instrumentos – nomeadamente, a possibilidade de garantir o anonimato na resposta, e a maior facilidade de sistematização e tratamento dos resultados. As entrevistas e as discussões de grupos são outras metodologias possíveis.

- O auto-diagnóstico deverá ter como público-alvo os elementos dos órgãos directivos e todos os colaboradores (incluindo os voluntários, se existirem)**. É fundamental que todos os instrumentos utilizados sejam alvo de pré-testes**, sobretudo quando aplicados pela primeira vez no contexto específico da organização.

- Existe **um conjunto de aspectos que importa prever**, nomeadamente quem irá aplicar estes instrumentos, e qual o grau de objectividade de tratamento possível; como garantir índices de resposta representativos; como assegurar a confidencialidade dos dados; e como garantir uma leitura estratégica dos resultados, evitando a sectorialização ou individualização de culpas. **Todas estas questões deverão ser resolvidas à partida**, para que seja possível controlar e evitar percalços que reduzam a utilidade desta fase, ou obriguem mesmo à sua repetição.

Independentemente das metodologias adoptadas, existiram algumas dificuldades que merecem destaque.

Houve alguma dificuldade na adaptação de instrumentos já existentes ao contexto concreto das organizações e, em alguns casos, o resultado final demonstrou não ser o mais adequado. Por exemplo, há que ponderar a extensão do inquérito, há que adequar linguagens à escolaridade das pessoas, há que evitar que as questões induzam para determinadas respostas, há que ponderar a riqueza que as respostas abertas permitam com o acréscimo de trabalho que representa o seu tratamento.

Uma boa parte das organizações, essencialmente por questões de tempo e recursos, optou por não realizar pré-testes, o que se veio a revelar uma má opção dado se ter desperdiçado desta forma a oportunidade de adequação do questionário aos inquiridos.

Algumas organizações tiveram que lidar com questões de confidencialidade à posteriori, por não terem previsto essa situação à partida. É usualmente grande a tentação de criar formas de identificação das respostas – individualmente ou por sector ou departamento. A decisão sobre a identificação, a ser tomada, deve sê-lo por consenso entre todos os respondentes. Caso contrário, a detecção à posteriori da possibilidade de identificação, conduz geralmente a um clima de desconfiança, podendo inclusive levar a respostas falsas ou não respostas.

Algumas organizações encontraram muitas dificuldades no tratamento da informação e na sua posterior sistematização e análise crítica.

- Dada a importância do tratamento e **análise dos resultados do auto-diagnóstico** para o processo de qualificação, deverá ter-se em conta, não só a **necessidade de competências específicas**, mas também de objectividade, capacidade de leitura estratégica e respeito pelos objectivos delineados. No limite, e caso não seja possível assegurar estas condições internamente, poderá mesmo ser preferível que entidades externas contribuam também para esta fase.

Várias organizações encontraram dificuldades no tratamento dos resultados dos principais instrumentos de auto-diagnóstico. Esta fase exige tempo e, acima de

tudo, competências, que nem sempre se encontram disponíveis nas equipas que lideram estes processos.

Foi também possível detectar alguma dificuldade em fazer leituras transversais e isentas de subjectividade (particularmente em organizações de menor dimensão). A leitura dos resultados esteve muitas vezes exposta a pré-juízos e critérios de auto-defesa por parte dos responsáveis pela sua análise.

Por outro lado, a proximidade dos órgãos directivos poderá igualmente ter tido influência na interpretação dos resultados e sua mais profunda objectivação.

Por todas estas razões, torna-se claro que, pelo menos em parte, a definição de instrumentos, e sua aplicação e análise teria a ganhar com o contributo de entidades externas, fosse sob o formato de consultoria, fosse sob o formato de prestação de serviços, explicitamente vocacionada para este efeito.

- A **devolução dos resultados** do auto-diagnóstico é uma das melhores formas de garantir a sustentabilidade da participação e o reforço da acção colectiva no processo de qualificação. Assim, é muito importante que esta fase seja cumprida com bastante rigor. Poder-se-á começar por sessões sectoriais, mas é importante que haja um momento mais colectivo de devolução de resultados. Além disso, a devolução permite também contrastar as interpretações dos resultados com a opinião dos diferentes actores, conseguindo-se assim mais um momento de validação dos resultados. A devolução pode também permitir uma leitura dos dados ao nível sectorial, se o anonimato tiver sido uma opção, que impediu a leitura sectorial dos dados. É importante que **a análise dos dados dê origem a um documento com visibilidade**, e que possa ser apropriado por todos os colaboradores.

A devolução dos resultados do auto-diagnóstico esteve exposta a diferentes entendimentos e formas de concretização. O factor tempo e a necessidade de acelerar o processo (também condicionado pelos tempos do próprio projecto ACREDITAR) jogaram aqui um papel preponderante, e que importa não menosprezar.

Algumas organizações optaram por uma devolução parcial ou exclusivamente para os actores que mais directamente se encontravam envolvidos no processo.

Outras optaram por fazer o mesmo numa primeira fase e, posteriormente, devolver os resultados a todos os actores, em sessões plenárias.

Houve ainda organizações que optaram por avançar directamente para a fase seguinte – da formulação estratégica –, sem terem promovido um momento explícito de devolução e consensualização de resultados.

As diferentes formas como as organizações encararam este momento não foram indiferentes ao modo como o processo teve continuidade e aos seus resultados finais. A não partilha consensualizada de resultados trouxe grandes dificuldades às organizações que quiseram promover a participação alargada em fases posteriores, já que se tinha instalado um forte descrédito em todo o processo.

- Para além do diagnóstico interno, é fundamental enriquecer a análise com a **auscultação dos restantes *stakeholders***, em particular dos **utilizadores** dos serviços**.** A busca da sua participação no processo de qualificação pode constituir uma forma de captação do seu interesse para melhor conhecer a organização e melhor cooperar com ela. Mais uma vez, os métodos adoptados dependem essencialmente dos contextos e dimensões das organizações.

Relativamente ao **envolvimento dos utilizadores**, aplicam-se todos os princípios defendidos para os colaboradores da organização, nomeadamente a necessidade de começar por lhes explicar o que se pretende com o processo de qualificação, e o que se espera da sua parte, o cuidado na escolha das metodologias e instrumentos de diagnóstico e no tratamento e interpretação dos resultados, e a importância da devolução dos resultados e da explicitação das acções que serão desenvolvidas para dar resposta aos problemas identificados.

A auscultação dos utilizadores foi um dos maiores desafios que as organizações do projecto enfrentaram. Não foi fácil para as organizações a concepção, e sobretudo a concretização da auscultação destas pessoas, que são a sua principal razão de ser. Muito embora algumas das organizações tivessem concretizado esta fase, muitas concordaram que esta seria uma das áreas a melhorar no futuro.

As organizações tiveram de enfrentar o desafio de auscultar crianças em situação de risco, ou crianças e jovens deficientes, ou idosos, ou outras populações com as mais variadas carências. Algumas enfrentaram o desafio, outras sucumbiram às dificuldades.

Uma das organizações bateu-se pelo desafio e ensaiou, com o apoio da sua psicóloga, metodologias de auscultação do bem-estar das crianças baseadas em desenhos por elas realizados.

Noutra das organizações, em vez de se optar pela incorporação de *feedback* dos portadores de deficiência mental no processo de diagnóstico, foi decidido que o mesmo seria em boa parte garantido pela auscultação dos seus pais ou tutores. Nesta situação considerou-se ainda que, em boa parte, se vai conhecendo o bem-estar do deficiente na interacção diária com ele. Contudo, a questão permaneceu na organização – existirá uma melhor forma de os ouvir?

A auscultação de idosos gerou, em mais do que uma organização, desafios em relação à linguagem a utilizar (nos questionários ou entrevistas), assim como dúvidas em relação à melhor metodologia a adoptar, já que se depararam com dificuldades no preenchimento dos questionários, o que levou à posterior opção por entrevistas (que exigem tempo e pessoas com flexibilidade e sensibilidade para realizar a tarefa de forma a alcançar uma resposta sincera às questões).

De forma a complementar a informação obtida – em parte porque, em alguns casos, a taxa de resposta dos inquéritos foi limitada, e em parte para fomentar um envolvimento mais permanente –, algumas organizações criaram também caixas de sugestões para os seus utilizadores.

Relativamente **aos restantes *stakeholders***, há que encontrar formas criativas e motivadoras para os envolver no processo, abrindo-lhes de alguma forma as portas da organização, e deixando claro que as suas opiniões são fundamentais a este processo de melhoria.

Ainda que não tenha sido fácil, algumas organizações, com o apoio da equipa do projecto, esforçaram-se e conseguiram encontrar formas activas de promoção do envolvimento dos outros *stakeholders*. Ainda assim, isto aconteceu num número limitado de organizações.

Algumas organizações optaram por levar a cabo entrevistas e aplicar questionários adaptados às diferentes especificidades dos seus públicos. Outras optaram por promover reuniões específicas para este efeito.

As organizações que promoveram este tipo de participação preocuparam-se com a

dinamização de momentos específicos para devolução e discussão sobre os resultados desta auscultação, integrando-os posteriormente na análise global dos diagnósticos.

As organizações tiveram, primeiro, dificuldade em identificar estes *stakeholders* e em perceber como é que os poderiam mobilizar. Se é verdade que o factor tempo jogou aqui um papel importante, não é menos verdade que esta foi uma das dimensões a que as organizações atribuíram menor importância.

No entanto, importa salientar três exemplos de excelentes práticas. Uma das organizações conseguiu mobilizar os seus *stakeholders* externos - empresas locais, juntas de freguesia, câmara municipal, organizações congéneres -e, a partir dessa iniciativa, lançar o desafio de constituir uma plataforma territorial com o objectivo de contribuir para o equilíbrio entre a oferta e a procura de serviços na sua área de intervenção.

Outra organização, ao mobilizar os *stakeholders,* conseguiu uma maior visibilidade externa e, através dos meios de comunicação, dar a conhecer com mais vigor à comunidade envolvente o seu envolvimento neste processo de qualificação.

Finalmente, outra organização conseguiu, partindo do bom resultado com o envolvimento destes actores, pôr em marcha uma estratégia de mobilização de doadores e de angariação de fundos. Foi também muito relevante para esta organização compreender que a confiança dos seus actuais mecenas na organização assentava sobretudo na observação pelos mesmos, no dia-a-dia, de como os utilizadores eram a prioridade para a organização.

- Toda a informação recolhida no processo de diagnóstico, nas suas vertentes interna e externa, deverá ser analisada e permitir a detecção de **áreas de intervenção prioritárias**. Para este efeito, poderá ser relevante a utilização de uma análise tipo SWOT. Uma Análise SWOT assenta num exercício de detecção dos **pontos fracos e fortes** da organização, tendo por referência o seu ambiente interno (os seus recursos materiais, financeiros e humanos, a sua estratégia, e o seu desempenho passado e presente), e das **ameaças e oportunidades**, tendo por referência o seu ambiente externo (nomeadamente o ambiente político, económico, social, tecnológico, e cultural; a concorrência e as parcerias; controladores de recursos-chave, como os financiadores, os utilizadores, os legisladores, e os membros associados). A análise SWOT deverá, após a sua conclusão, constituir-se numa intensa análise a efectuar por todos os participantes. Isto significa que é agora altura de ponderar que pontos fortes poderão ser potenciados para explorar que oportunidades, que pontos fracos poderão ser minorados, que ameaças poderão, com base nalguns pontos fortes, ser transformadas em oportunidades, e assim por diante. A análise SWOT não é, assim, apenas um quadro com listas de características detectadas nos ambientes interno e externo – é, antes, e acima de tudo, uma oportunidade de tirar o melhor partido dessas características, funcionando como uma alavanca em relação ao potencial da organização e no contexto em que esta se insere. E é ainda eficaz quando consegue fazê-lo de uma forma estratégica, antecipando cenários prováveis, e seleccionando áreas de intervenção prioritárias.

A maioria das organizações, com um maior ou menor índice de participação de colaboradores e dos outros *stakeholders*, levou a cabo este importante exercício de síntese. Contudo, nem sempre este foi encarado como um passo fundamental, a anteceder a fase da formulação estratégica.

Assim, se para algumas das organizações o diagnóstico naturalmente fluiu para um exercício de síntese com a lógica SWOT por base, para outras a execução desta foi apenas para cumprir um dos pontos exigidos pela equipa do projecto.

2.4. Formulação Estratégica

Uma vez identificadas no diagnóstico as áreas de intervenção prioritárias, **torna-se possível tomar decisões de como agir no futuro próximo, e mesmo a alguns anos de vista**. Deste modo, a fase do planeamento estratégico permite a definição de objectivos de médio e longo prazo (3 a 5 anos), e das estratégias e acções a desenvolver para os atingir, que venham dar resposta aos problemas identificados pelos vários *stakeholders*.

O **plano estratégico** é, assim, um **documento importante na orientação da vida da organização**, com base no qual se torna depois possível definir, anualmente, um ou mais Planos de Acção (que poderão ser feitos ao nível de cada valência ou departamento), e que serão instrumentais para, no curto prazo, a organização ir cumprindo os objectivos definidos.

Importa, contudo, ressalvar desde já, que **mais importante do que o plano estratégico, é que a organização incorpore uma forma de pensar estratégica**. Isto é, mais importante do que o plano estratégico é o pensamento estratégico que está na sua base.

Adoptar um **pensamento estratégico** numa organização significa que se tem bem interiorizada a Missão e que esta se adequa ao contexto da intervenção da organização, que se vislumbra com alguma clareza um rumo para a organização nos anos que se seguem, materializado em objectivos que estão de acordo com essa missão, que se traçou um caminho para os alcançar (identificando as estratégias), e que esse caminho se vai concretizar por um sem-número de acções, sem nunca esquecer o papel fundamental que joga a avaliação. Se, no percurso da concretização do plano estratégico surgem imprevistos (o que é muito provável), é importante que o pensamento estratégico se mantenha e que se reequacionem os objectivos, ou as estratégias, ou as acções, ou todas elas, conforme a natureza dos imprevistos. **Incorporar esta forma de pensar é muito mais importante do que ter apenas um documento escrito**. Com toda a certeza que este plano é importante, mas sem dúvida que mais importante do que ele é a incorporação, pela organização, e sobretudo pelos seus órgãos dirigentes, deste modo de pensar. Em contextos dinâmicos como são os das organizações sem fins lucrativos, nem sempre vai ser possível implementar o plano estratégico (ou os planos de acção) tal qual foi desenhado. Isto significa que as estratégias planeadas vão ter que ser revistas e alteradas. E que os gestores destas organizações vão ter que reagir sem guião ou roteiro, mas que irão fazê-lo pensando estrategicamente. Assim, sabemos, à partida, que as estratégias que as organizações levarão a cabo – as estratégias realizadas – serão fruto de estratégias planeadas, mas serão também (e talvez mais) fruto de estratégias emergentes, aquelas que os seus órgãos directivos foram tendo que ir promovendo, não num tom de improviso desconexo e desinformado, mas com uma base de pensamento estratégico que é fundamental para que a organização não perca o rumo nem a sua razão de ser.

Apesar de tudo o que antes foi referido**, convém sublinhar que em qualquer organização é importante a elaboração de um plano estratégico**. O seu nível de detalhe e profundidade dependerá da dimensão da organização. Quer no plano estratégico, quer no plano de acção, há que definir um calendário e um orçamento para as acções a desenvolver, assim como medidas e indicadores de avaliação que permitam determinar se foi feito aquilo que estava planeado, e com os resultados esperados. É ainda fundamental a definição inequívoca dos responsáveis pelas várias acções.

Naturalmente, e enfatizando o que já foi dito antes, ambos os documentos (e, em particular, o plano estratégico, uma vez que se trata de um documento relativo a um período de tempo mais longo) não são rígidos e podem e devem ser revistos e alterados sempre que o contexto (interno ou externo) o justifique.

A **fase da formulação estratégica é de particular relevância no processo de qualificação**, uma vez que permite tomar decisões de algum fôlego e com impacto ao longo de vários anos, permitindo – e exigindo – algum distanciamento por parte da liderança dos problemas

imediatos do quotidiano, e levando a um posicionamento estratégico da organização no seu meio envolvente. Finalmente, permite ainda dar a todos os *stakeholders* uma visão abrangente daquilo que se pretende que aconteça e mude na organização nos 3 a 5 anos seguintes, contribuindo assim para uma melhor compreensão das decisões tomadas no dia-a-dia e a articulação entre elas.

Principais orientações:

- **A passagem da fase de diagnóstico para o planeamento é delicada**, devendo ser feita com cuidado e sem precipitações, em particular em organizações em que este processo não esteja ainda consolidado. É fundamental identificar todos os recursos disponíveis ou mobilizáveis à luz das prioridades identificadas, e estabelecer um cronograma claro e exequível para desenvolver as actividades. Tendo em conta que o pensamento e planeamento estratégico não estão, de um modo geral, enraizados nas organizações do nosso país, esta é uma fase em que poderá ser relevante contar, pelo menos no início, com **apoio externo**, nomeadamente através de consultoria e/ou formação.

- O processo de planeamento a médio e longo prazo pode ser conduzido por equipas internas, mas deve ser sempre **liderado pela gestão de topo** que é, em última instância, quem tem que ser capaz de tomar decisões a este nível. É ainda importante ponderar o **envolvimento dos *stakeholders***, em particular, dos colaboradores, sobretudo tendo em consideração que o sucesso da futura implementação das actividades definidas dependerá em grande medida do grau de entendimento, interiorização e mobilização que esta fase consiga gerar. A sua participação será também de equacionar em momentos de revisão dos planos.

- Há, sobretudo, que ponderar bem até que ponto se quer abrir este processo e a quem, para não criar ilusões de participação que não se conseguem depois efectivar, e que, inclusive, se tornam um obstáculo ao processo de formulação estratégica. **A participação implica um tipo de liderança muito especial**, que saiba alternar o papel de ouvinte com o de decisor, que saiba delegar, e que saiba co-avaliar.

- **Não existe, também aqui, uma forma única de levar esta fase por diante da melhor forma**. O projecto ACREDITAR, por exemplo, incentivou o maior nível de participação em todas as fases, sendo que teve que ser tida em conta a cultura organizacional e o estilo de liderança assumido pela presidência, pelos restantes órgãos directivos, e pela própria liderança executiva de cada instituição. Mas é preciso ter consciência que qualquer opção de maior ou menor participação terá consequências. Por um lado, poderemos estar a potenciar a adesão dos colaboradores e restantes *stakeholders* ao futuro rumo da organização, mas por outro poderemos estar simplesmente a contribuir para a desresponsabilização das chefias numa tarefa que, no limite, é da sua responsabilidade.

- Num processo em que queremos que a organização como um todo aprenda, é naturalmente desejável que todos os seus elementos o façam ao mesmo tempo. No entanto, é preciso ter a noção de que cada pessoa tem, consoante a sua personalidade, formação e nível de informação, um ritmo próprio e uma diferente capacidade de ajustar a sua forma de estar e pensar. Daí que, numa tarefa árdua como é a de aprender a pensar estrategicamente, pretender que isso aconteça pode ser uma ilusão. O que é fundamental é que os líderes imprimam o ritmo, e sejam capazes de incutir em cada um a importância do seu papel na vida da organização e no processo de mudança, e a necessidade de, crescendo, fazer a organização crescer também.

A formulação estratégica foi uma das áreas onde as organizações encontraram mais dificuldades. Foi difícil operacionalizar a passagem de uma fase de diagnóstico e de identificação de prioridades para a formulação de um plano que pudesse, ao mesmo tempo, congregar resoluções de curto prazo e uma dimensão mais estrutural de intervenção e de mudança organizacional.

Esta foi uma das etapas onde as organizações mais necessitaram de apoio externo, fosse da parte da equipa do projecto, fosse de peritos e especialistas nestas áreas. De todos estes foram obtendo *feedback* relativamente ao trabalho desenvolvido, sobretudo em momentos de maiores dúvidas, e em que era necessário desbloquear formas de pensar e até, formas de representar graficamente esse pensamento, para depois se poder apresentar a outros.

As organizações que conseguiram realizar esta fase de formulação estratégica - e vale a pena notar que todas elas o estavam a fazer desta forma exaustiva e sistemática pela primeira vez - exprimiram a importância de o terem feito. Conscientes de que tratava de uma primeira aproximação ao planeamento estratégico, conseguiram completar um plano que, para além de ser o culminar de todo um processo de diagnóstico participado e de formulação estratégica mais ou menos participada, se tornará num importante referencial para a tomada de decisão, que será agora mais fácil, por ser mais claro o rumo.

- Nem sempre é possível ou desejável, por constrangimentos internos ou externos, dar resposta simultânea a todas as áreas a melhorar identificadas no diagnóstico. É por isso fundamental **definir prioridades**, mas sendo sempre capaz de as justificar perante os *stakeholders*, deixando claro que os problemas deixados para mais tarde terão resposta logo que possível.

Porque o quotidiano e a "emergência" jogam um papel por vezes demasiado central nas organizações, foi muito importante motivá-las para a importância da planificação estratégica. Foi igualmente importante salientar que qualquer plano estratégico é feito de prioridades, já que não se podem resolver todos os problemas ao mesmo tempo, o que exige alguma disciplina nesta fase.

Um exemplo recorrente da necessidade de priorizar tem a ver com as instalações onde as organizações operam. Mesmo que elas sejam um ponto fraco identificado no diagnóstico, pode não ser adequado intervir de imediato (por exemplo, porque são arrendadas, porque se prevê uma mudança de instalações para breve, ou simplesmente porque não têm condições para a melhoria desejada), pelo que um investimento significativo neste momento seria um desperdício de recursos. Neste caso, será mais racional optar por responder a outras prioridades, deixando no entanto claro aos envolvidos os motivos que levaram a esta decisão.

- Importa aqui salientar que **a qualificação organizacional não começa neste momento** e que todos os passos anteriores foram fundamentais para se chegar até aqui. É por isso relevante ir dando **visibilidade a alguns resultados** já alcançados, demonstrando assim a linha de continuidade do processo. Isto facilitará o envolvimento dos actores e demonstrará que os esforços de cada um estão a valer a pena. De resto, o simples facto de uma organização, pela primeira vez, cultivar o pensamento estratégico, isto é, "saltar" de uma mentalidade de resolução dos problemas à medida que vão surgindo, para uma capacidade de planear a sua actividade de forma estratégica, é já uma pequena grande vitória num sector em que não existe essa cultura.

- Uma vez desenhado o plano estratégico, é importante **apresentá-lo aos colaboradores** – e mesmo a outros *stakeholders* –, ainda que com níveis de detalhe diversos, favorecendo assim um maior envolvimento.

2.5. Implementação e monitorização

As acções que vão ser implementadas nas organizações deverão ir de encontro aos elementos que foram identificados na fase de diagnóstico e materializados na fase do planeamento estratégico. O conhecimento e a aprendizagem contínua sobre a caracterização interna e externa da organização e, em particular, as expectativas e necessidades dos utilizadores devem estar presentes em toda a fase de implementação das acções. Além disso, o processo de qualificação é contínuo, exigindo sempre momentos de paragem, avaliação e introdução de acções de melhoria[17].

Principais orientações:

- Nesta fase, é fundamental proceder a **uma abordagem por prioridades**, com base num encadeamento que possa ser apreendido por todos os actores. Em parte isto deverá já ter sido acautelado na elaboração do plano estratégico e ter uma tradução explícita nos planos de acção anuais. No entanto, é bom estar consciente que **há níveis de pormenor que não se atingem com o planeamento**, só sendo possíveis à medida que as acções vão sendo implementadas.

- É necessário **instalar mecanismos de monitorização tão objectivos quanto possível**. Importa não confundir monitorização com avaliação. A monitorização verifica a implementação do plano; a avaliação irá verificar os seus resultados de curto prazo e, se possível, o seu impacto no médio e longo prazo. O nível de conhecimento e apropriação por parte dos vários actores dos instrumentos de monitorização é fundamental.

- Há que **ter consciência que poderão surgir obstáculos e resistências** à implementação do plano estratégico, pelo que importa que o sistema de monitorização os identifique com o máximo de rapidez e transparência, para que possam ser ultrapassados.

- Importa perceber a eventual necessidade de, em dados momentos, **voltar atrás**, sendo importante instalar, desde o início, mecanismos de combate à frustração nas equipas. É fundamental garantir uma capacidade colectiva de reconhecimento das dificuldades, mas evitando processos de culpa desnecessários. Uma vez mais, uma das melhores formas de ultrapassar estas dificuldades é garantir uma **adequada participação e co-responsabilização dos actores** e assegurar os melhores mecanismos de comunicação interna. De qualquer forma, em qualquer processo com este tipo de complexidade os desvios – dentro de determinados limites – são normais e devem ser encarados com tranquilidade. Um bom sistema de monitorização consegue, com rapidez e objectividade, detectar esses problemas e mobilizar os recursos necessários para os ultrapassar. É fundamental ainda que, nesse processo, se evite a individualização ou "sectorialização" de culpas, a menos que tenha havido claramente negligência ou falta de cuidado. **Bons sistemas de comunicação são propiciadores de uma adequada gestão de conflitos** e da manutenção de um clima adequado à colectivização da busca de soluções e eliminação de barreiras.

- É essencial **nunca perder a imagem do todo**, fomentando uma forte coordenação entre as várias áreas da organização, para que se evitem desequilíbrios negativos no ritmo de implementação, ou que a qualificação se "sectorialize" ou fique reduzida a determinadas áreas.

[17] Nem todas as organizações conseguiram ir para além deste ponto do processo de qualificação, no âmbito do projecto ACREDITAR, dados os seus tempos relativamente apertados. Daí que, ao contrário do relato feito em relação às fases anteriores, que contou sempre com a possibilidade de exemplificar as orientações com a prática das várias organizações que nele participaram, tal não seja sempre possível em relação às fases que se seguem.

- Nunca se deve perder de vista que **o objectivo último é a melhoria dos serviços prestados aos utilizadores**. É fundamental que não se gastem todas as energias com a manutenção puramente burocrática do processo, e que se mantenham sempre os interesses dos utilizadores no centro das decisões.

- É fundamental ter consciência que o processo tem que ser dinâmico e que, embora disciplinado – procurando sempre cumprir o que estava planeado –, deve ter em conta que **o contexto político e de intervenção pode suscitar novos desafios que implicarão alguma adaptação**. De resto, como já atrás foi explanado, em qualquer organização, a estratégia efectivamente concretizada é sempre um misto entre estratégias planeadas e estratégias emergentes. Num contexto tão complexo e dinâmico quanto o destas organizações, expostas a um ambiente sobre o qual o seu controle é limitado, é natural que a estratégia realizada tenda a ser mais composta por uma dimensão emergente do que planeada. No entanto, nunca se devem perder de vista os objectivos essenciais e orientadores da vida da organização. Caso contrário, não só o processo de qualificação mas também a razão de ser da organização poderão ser seriamente postos em causa. É talvez por isso mesmo que o esforço de planeamento e de aproximação ao planeado assume aqui um carácter preponderante.

- **Os objectivos devem ser progressivamente mais ambiciosos**, mas realistas, para que não se perca a motivação. Importa procurar a melhoria contínua também na recolha da informação tendo em vista a avaliação, e impedir a desresponsabilização, através da clarificação constante do papel de cada um no processo.

- É possível que algumas organizações sintam a necessidade de, na implementação do plano estratégico, e principalmente na sua monitorização, **recorrer a acompanhamento externo**, até que a capacidade de garantir este processo esteja garantida internamente. Tal pode ser conseguido pela partilha de outras experiências congéneres, ou através do auxílio de peritos. Uma boa prática poderá passar por convidar outras organizações – pares, ou federativas – que detenham experiência nestes domínios, para reuniões ou, inclusivamente, para integrar, com maior ou menor regularidade, as equipas de monitorização. Uma outra possibilidade, caso existam recursos económicos para esse efeito, poderá ser a contratação de consultores para acompanhar – ou mesmo assegurar – o processo de monitorização.

2.6. Avaliação

Para garantir a eficácia do planeamento estratégico, **é fundamental a existência de mecanismos de avaliação rigorosos, objectivos, e exequíveis**. A avaliação joga um papel indispensável no processo de qualificação organizacional, porque é ela que permitirá verificar o cumprimento dos objectivos que a organização se propôs atingir e que, em última instância, irá proporcionar os elementos necessários a uma reorientação de todo o processo, caso tal seja necessário, tendo em vista o objectivo da melhoria contínua.

Principais orientações:

- A avaliação **é parte indispensável e transversal a todo o processo de qualificação**. Apesar das dificuldades inerentes à sua concretização – nomeadamente em termos de custos, tempo e conhecimento necessário para a sua definição –, esta fase não pode ser encarada como um adereço ou uma imposição. Muitas vezes, pelas dificuldades que apresenta, a definição de como se irá avaliar é deixada para o fim o que dificulta ainda mais a sua concepção e eficaz implementação. É importante que as organizações interiorizem que, por relação a cada passo que irão dar num processo desta natureza, terão que perguntar-se em permanência como, quando e com que recursos irão proceder à sua avaliação.

- **A avaliação e os seus indicadores deverão ser concebidos tendo em consideração diferentes fases e objectivos**. Por um lado, é importante que uma organização seja capaz de concretizar uma análise de curto prazo, normalmente associada à execução de um programa de trabalho e aos seus efeitos imediatos. Mas é também importante que a organização procure desenvolver mecanismos de avaliação de impacto de longo prazo no seu público-alvo ou, o que é o mesmo, seja capaz de medir a sua eficácia no cumprimento da sua Missão.

- É fundamental perceber que os sistemas de avaliação deverão estar desenhados de forma a não relatarem apenas o que correu mal mas também o que correu bem e, inclusivamente, **detectar resultados e impactos (positivos ou negativos) inesperados**.

- Se a avaliação for feita mediante o envolvimento de **diferentes *stakeholders***, será necessário **prever diferentes instrumentos**, ou pelo menos ter a capacidade de os **adaptar aos seus diferentes perfis**.

- A **selecção de baterias de indicadores de avaliação** – uma tarefa sempre difícil e para a qual a maior parte das organizações não detém competências específicas – é outra das áreas que poderá beneficiar muito com a participação de todos os actores e com um esforço em confrontar diferentes ideias e visões interdisciplinares e intersectoriais.

- Caso não haja capacidade interna para esta fase, poderá optar-se por criá-la -, através de **formação** - e/ou **recorrer a apoio** de profissionais especialistas nestas questões ou de outras organizações que já tenham alguma experiência. Naturalmente, se for possível assegurar a mesma qualidade de intervenção, é sempre desejável a promoção da criação de capacidade interna, dada a necessidade de conhecimento profundo da organização, e a poupança de recursos que, a prazo, isto permite. Importa reconhecer que uma **aposta na formação dos recursos humanos internos**, embora represente uma despesa hoje, deve ser vista como um investimento para o futuro. É ainda também altamente **aconselhável que as organizações envolvidas neste processo partilhem conhecimento e experiências entre si**.

- É preciso estar preparado para **rever indicadores de avaliação ao longo do processo**. Escusado será dizer que esta revisão não pode ser encarada como um espaço para a manipulação dos indicadores para que eles digam o que se quer ouvir, mas que estes sejam realistas e verdadeiramente úteis.

- Uma demasiada proximidade com o quotidiano da organização poderá levar a uma tendência para encontrar – de forma artificial – bons motivos para as falhas, e personalizar demasiado o processo. Em alguns casos poderá ser desejável **combinar mecanismos de avaliação interna e externa**, recorrendo para isso à colaboração de pessoas ou entidades independentes. Caso seja utilizado, o olhar externo pode jogar aqui um papel fundamental, devendo ser-lhe garantida toda a autonomia e independência necessárias.

- É importante estar consciente que **a avaliação tem também como objectivo fornecer orientações para uma possível reorientação do processo**, adaptando-o a eventuais alterações de contexto. As organizações têm que estar preparadas para aceitar os resultados proporcionados pela avaliação e agir em conformidade, ainda que isso obrigue a alterações significativas no modo actual de funcionamento. Só assim poderá melhorar continuamente na resposta às necessidades dos seus utilizadores.

Uma vez que o objectivo é melhorar constantemente os serviços prestados, de forma a cumprir cada vez melhor a Missão, todo o processo descrito até aqui terá que ser periodicamente reiniciado, num exercício permanente de aprendizagem organizacional. Não se trata, de forma alguma, de voltar ao início, uma vez que se irá sempre construir sobre aquilo que já foi feito, e sobre os sucessos e derrotas. O segredo estará, como nos disse um dia um dirigente de uma das organizações envolvidas no projecto ACREDITAR, "não em deixar de errar, mas em garantir que os mesmos erros não sejam cometidos duas vezes".

Reflexões finais

Chegados até aqui é natural que as pessoas e organizações que tenham lido este documento se questionem: e agora?

Como de resto já expressámos várias vezes ao longo deste documento, a nossa expectativa é que este cumpra vários objectivos: 1) sirva como instrumento de sensibilização em relação à importância e às necessidades de qualificação organizacional das organizações sociais sem fins lucrativos; 2) dê a conhecer uma experiência concreta e um modelo operacional desenhado tendo em vista as especificidades dos públicos a que se destina; 3) possa ser incorporado em diferentes contextos organizacionais, permitindo às organizações dar os primeiros passos para a criação de capacidade de aprendizagem organizacional, sustentada e sustentável; e 4) possa constituir-se como um instrumento complementar às diferentes orientações normativas em vigor.

Para que este documento possa ser utilizado de uma forma mais eficaz, é importante que a sua relevância seja reconhecida, não só pelos seus principais e directos destinatários mas igualmente por um número alargado de actores que detêm directas responsabilidades neste sector. A experiência do projecto ACREDITAR demonstra que a implementação de normas e modelos de qualificação, para ser efectiva e sustentável, terá que ser precedida de uma aprendizagem e da promoção de uma cultura organizacional capaz de as acolher. Na nossa opinião, esta é justamente uma das principais mais-valias deste produto. As Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional (LOQO) preparam o terreno para que a incorporação de normas se possa concretizar de forma eficaz e durável.

Por outro lado, todo o processo de qualificação experimentado pelo projecto ACREDITAR assentou em fortes mecanismos de formação e acompanhamento e foi um "balão de ensaio" para uma estrutura – a Agência de Consultoria Social – capaz de garantir este tipo de suporte, reconhecido como indispensável por parte de todas as organizações que dele beneficiaram. Acreditamos que a implementação do processo de qualificação deverá ter por base uma estrutura capaz de garantir formas de consultoria e acompanhamento especializadas e que (re)conheçam todas as suas especificidades históricas e culturais.

Ao fim de três anos de trabalho, estas são as expectativas que nos fazem ACREDITAR e desejar que este esforço tenha, de facto, contribuído para uma efectiva e contínua qualificação das organizações sociais sem fins lucrativos, que em Portugal assumem uma parte significativa da protecção social e da promoção de respostas de bem-estar aos cidadãos e, em particular, àqueles que mais dificuldades enfrentam.

Anexo. Apresentação de estudos de caso

A melhor forma de evidenciar a experiência do projecto ACREDITAR é a apresentação de estudos de caso que ilustram como, em cada uma das organizações, e tendo em consideração as suas especifidades e formas de participação no projecto, viveu este processo.

Importa reafirmar que nem todas as organizações participaram neste projecto da mesma forma. Por constrangimentos do próprio financiamento do projecto ACREDITAR, um grupo de 6 organizações beneficiariam de todas as acções do projecto (Pós-Graduação, participação no Grupo de Trabalho, Acompanhamento, Formação e intervenção de peritos) e um segundo grupo de 6 organizações beneficiariam apenas de parte das acções (Pós-graduação e Grupo de Trabalho).

A leitura e análise destes estudos de caso, para além de poder ilustrar com maior profundidade as experiências das organizações, poderá servir ainda como um importante instrumento de *benchmarking* e de aprendizagem.

Organizações com o Apoio Global do projecto Acreditar

APPACDM DE VILA NOVA DE GAIA

1. Descrição da Instituição

Denominação: Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Vila Nova de Gaia

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)

Localização: Vila Nova de Gaia

Fundação: Foi criada em 1973, integrada na Delegação do Distrito do Porto. Tornou-se independente em 1993.

Fontes de Financiamento: Acordos de Cooperação com a Segurança Social; comparticipação das famílias; mecenato empresarial; donativos individuais; quotas de associados; fundos próprios provenientes de iniciativas pontuais; contrato de Cooperação com Ministério da Educação (DREN); e recurso a projectos financiados, nomeadamente com o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Serviços:
Integração em Jardim-de-infância: apoio, no domicílio ou no jardim-de-infância, a crianças portadoras de deficiência mental, com atraso de desenvolvimento ou em situação de risco
Utilizadores: 3 aos 6 anos
Unidade Sócio-Educativa: atendimento de crianças em idade escolar, encaminhadas pelos agrupamentos escolares
Utilizadores: 6 aos 18 anos
Centros de Actividades Ocupacionais (CAO): estruturas de apoio ocupacional a indivíduos que não conseguiram outra forma de ocupação social
Utilizadores: maiores de 18 anos
Unidade de Formação Profissional: oferece 8 cursos, ao abrigo do Programa Constelação, para jovens portadores de deficiência mental, dificuldades de aprendizagem e em situação de risco social
Utilizadores: maiores de 15 anos
Lar Residencial: apoio residencial, temporário ou definitivo, para todos os níveis de deficiência mental
Utilizadores: maiores de 16 anos
Utilizadores: 230

Missão da APPACDM: Os Estatutos estabelecem que "A APPACDM de V.N.Gaia - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Vila Nova de Gaia - é uma instituição Privada de Solidariedade Social que visa promover a integração da pessoa com deficiência mental, sensibilizar e corresponsabilizar a Sociedade e o Estado na resolução dos problemas desta população. Promove actividades que possibilitem a estimulação e o desenvolvimento das capacidades destes cidadãos, desde os zero anos até à sua vida adulta, não esquecendo o apoio às suas famílias (actividades de educação, reabilitação, formativas, culturais, recreativas e desportivas): a sua área de actuação alarga-se a todo o Concelho de Vila Nova de Gaia e a sua intervenção faz-se de forma articulada com a comunidade, estabelecendo protocolos com várias entidades, nomeadamente na área da Educação, Segurança Social, Trabalho e Emprego, Saúde e Autarquias." O processo de Qualificação não trouxe qualquer alteração à Missão da APPACDM.

Visão (não estava formalizada antes do PQ): "Ser uma organização de Qualidade de referência para o concelho."
Valores (não estavam formalizados antes do PQ): "Ética e Integridade, Humanismo, Dedicação, Responsabilidade, Profissionalismo, Flexibilidade/Adaptação à Mudança e Excelência."

Direcção: Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro, Vogal e cinco suplentes. A actual Direcção tomou posse em 2006

Staff: 90 colaboradores directos, dos quais 87 funcionários efectivos, e 3 colaboradores ao abrigo de Estágios profissionais e Programas Ocupacionais contratualizados com o Centro de Emprego de Gaia, para além de 7 docentes destacados pelo Ministério da Educação.

Parcerias: A APPACDM participa na Rede Social do Concelho e colabora com outras instituições da comunidade em projectos e actividades diversas, directa ou indirectamente relacionadas com a promoção da pessoa com deficiência mental; tem protocolos formais com Jardins de Infância do Concelho e é parceira do Programa TEIP (Territórios Educativos de Intervenção Prioritária), como instituição do agrupamento de Canidelo - Gaia, protocolado com a DREN- Direcção Regional de Educação do Norte. Efectua parcerias com diferentes instituições de Ensino Superior e desenvolve programas em colaboração com o Centro de Emprego de Gaia. É filiada em organizações nacionais (CNIS, UDIPSS-Porto, Humanitas, e CODEM) e está representada em alguns dos seus órgãos sociais. Tem em curso uma parceria internacional na área da formação, no âmbito do Projecto Grundtvig (Programa Sócrates), que envolve cinco instituições de quatro países europeus.

Perfil da técnica nomeada para liderar o processo:

- Directora Geral
- Licenciada em Serviço Social
- Trabalha na organização desde 2004

2. Descrição do Processo

Equipa de Acompanhamento: Raquel Campos (UCP); Sérgio Aires (REAPN); Sofia Silva (UCP).

Acordo e Tomada de decisão

- Antes do início do Projecto Acreditar, existia já como objectivo claro da APPACDM a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, com vista à certificação.

Envolvimento

- A liderança do projecto de qualificação foi atribuída à Directora Geral, que frequentou a Pós-Graduação oferecida no âmbito do projecto.
- Foram identificados, desde o início, como intervenientes-chave os elementos da equipa técnica, procurando ainda o envolvimento de todos os restantes colaboradores. Após apresentação do projecto à equipa técnica, e dada a dimensão da instituição, a apresentação aos restantes colaboradores foi feita em reuniões parciais por níveis funcionais e por grupos de trabalho, correspondentes às várias unidades de atendimento. Nas reuniões quinzenais de Direcção foi sendo dado a conhecer o que estava a decorrer.
- O **Grupo Interno para a Qualidade** na APPACDM constituiu-se de forma a que todas as unidades de atendimento estivessem representadas. No início, o Grupo Interno era constituído pelo Presidente da Direcção, pela Directora Geral, e pela equipa técnica (3 assistentes sociais, 3 psicólogas, 2 terapeutas ocupacionais, 1 coordenador pedagógico, 1 coordenador da formação profissional e 1 técnico de inserção profissional).
- Foi posteriormente - em Setembro de 2006 - contratada uma economista, que assumiu um papel de consultora interna no âmbito do Projecto de Qualificação, e que veio também a integrar o Grupo Interno.
- Logo no início do processo de qualificação, foi criado o "Cantinho da Qualidade", espaço no *placard* de informações gerais, que actualiza os objectivos do processo de qualificação, nomeadamente através da afixação de frases sobre o tema.

- Foi decidido que o processo de auto-diagnóstico começaria pela auscultação dos colaboradores, a que se seguiriam os utilizadores e os demais *stakeholders*.

- Os objectivos desta fase eram: (1) fomentar o envolvimento de todos na instituição; (2) identificar prioridades/necessidades organizacionais sentidas por cada grupo de "partes interessadas"; (3) identificar pontos fortes e áreas de melhoria; e (4) ajudar a monitorizar e avaliar o progresso.

Colaboradores

Metodologia:

- **Questionário de avaliação organizacional** – foi adoptado o questionário incluído no Manual de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais, fornecido pela Segurança Social, com algumas adaptações. Foi ainda adicionada uma folha com dados relativos à categoria profissional, sexo, idade e tempo de serviço na instituição.

- Foi feito um pré-teste a 5 pessoas de diferentes categorias profissionais (1 membro da Direcção, 1 técnico, 1 motorista, 1 monitor, e um trabalhador de apoio directo aos utilizadores). Após o tratamento das respostas, foram feitas pequenas alterações ao questionário, nomeadamente no registo de dados que poderiam permitir a identificação do inquirido.

- Consideraram-se 2 hipóteses: (1) aplicar o questionário aos membros da Direcção e ao pessoal técnico individualmente, e aos restantes colaboradores por grupos profissionais, em reunião com os respectivos coordenadores que ajudariam na interpretação das questões; (2) aplicar a cada membro da Direcção e colaborador individualmente, deixando a cada um a interpretação das questões. Foi adoptada a 2ª via, por ser mais expedita e menos subjectiva.

- O inquérito foi entregue pelo Grupo Interno aos colaboradores. No início houve alguma resistência em responder, por se temer que estivesse em causa o seu anonimato, pelo que se optou por retirar o código que permitia a identificação da categoria profissional. Foram devolvidos 74 questionários preenchidos.

- Os resultados foram tratados, quer em termos quantitativos, quer qualitativos, pelo Grupo Interno.

- A devolução dos resultados foi feita em sessão plenária, a todos os colaboradores, com a presença da equipa de acompanhamento do projecto Acreditar, tendo sido identificadas 4 grandes áreas de intervenção futura: (1) as infraestruturas (higiene e segurança); (2) os recursos humanos (avaliação de desempenho, descrição de funções e formação); (3) utilizadores (envolvimento e informação); e (4) informação (interna, e externa). Os colaboradores presentes dividiram-se por valência e analisaram até que ponto se reviam nos resultados, tendo dado o seu contributo para o aprofundamento do auto-diagnóstico, o que permitiu resolver a incapacidade de identificar as respostas por unidade de atendimento. A Direcção optou por não estar presente na segunda parte desta reunião, de forma a não condicionar a participação.

- O Grupo Interno, após reflexão sobre a forma como decorreu o processo de auscultação dos colaboradores, verificou que a maioria afirmava que a APPACDM tem capacidade de aprender com os seus erros e sucessos, e que existe participação de todos no sentido da melhoria.

Utilizadores

Metodologia:

- Foi escolhido, mais uma vez, o questionário incluído no Manual de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais, fornecido pela Segurança Social, com algumas

adaptações. Foi ainda adicionada uma folha com dados relativos à categoria profissional, sexo e idade

- Foi feito um pré-teste a um grupo de pais que participou num evento da APPACDM. Também aqui foi identificado o problema da garantia do anonimato.

- Dado o elevado número de famílias, o projecto começou por ser apresentado nas reuniões de encarregados de educação. O inquérito foi preenchido nessa altura pelos participantes. Os restantes preencheram-no no momento da renovação anual das matrículas.

- Foram recolhidos 105 inquéritos, 10 dos quais em branco, sendo que 4 destes se deviam a desconhecimento, admitindo os inquiridos nunca ter visitado a APPACDM.

- Os resultados, identificados por unidade de atendimento, foram analisados (de forma quantitativa e qualitativa) pelo Grupo Interno. Concluiu-se que, de um modo geral, as famílias dos utilizadores têm uma opinião positiva sobre a APPACDM e os seus serviços, sendo frequentemente referida a confiança e a segurança, bem como a boa organização, a dedicação e o carácter humano da relação estabelecida. Ainda assim, foram identificadas algumas áreas de melhoria, nomeadamente a falta de programas criativos de ocupação, a elevada rotatividade dos técnicos e professores, a insuficiência dos transportes, e a qualidade da comida.

- Os resultados foram devolvidos aos colaboradores nas reuniões de valência, e às famílias em Assembleia-geral.

Restantes *stakeholders*

Metodologia: em discussão com a equipa de acompanhamento, o Grupo Interno decidiu realizar uma sessão, nas instalações da APPACDM, com os restantes *stakeholders*, complementado com o inquérito proposto pela Segurança Social.

- As entidades convidadas foram aquelas que já se relacionavam com a APPACDM aos vários níveis de intervenção, incluindo instituições públicas (nomeadamente tutelas, autarquias, instituições de saúde, e escolas) e empresas (nomeadamente fornecedores, empresas enquadradoras de trabalhadores com deficiência mental, e mecenas).

- A sessão foi dividida em vários momentos: (1) apresentação dos objectivos da sessão e da APPACDM pelo Presidente da Direcção; (2) apresentação do projecto Acreditar pela equipa de acompanhamento; (3) visita às instalações; (4) divisão em 3 grupos de trabalho, dinamizados pela equipa de acompanhamento, tendo o inquérito sido preenchido no final da discussão; e (5) reflexão, em grupo alargado, sobre as conclusões dos vários grupos, e sobre o tema "Responsabilidade Social do Concelho – Parcerias e Benefícios Mútuos".

- Nesta sessão ficou decidido por um grupo de instituições ligadas à deficiência mental presentes que seria criada, em parceria com a APPACDM, uma Unidade de Missão, que iria reunir-se regularmente e analisar formas de dar melhor resposta às necessidades do concelho.

- O tratamento da informação foi feito pelo Grupo Interno. Foram identificadas como áreas de melhoria: (1) melhorar a informação sobre a APPACDM, aumentando a sua visibilidade (nomeadamente, junto do poder político local); (2) divulgar a problemática da deficiência mental e as competências dos portadores da mesma; (3) melhorar a articulação com outras instituições, para encontrar melhores respostas conjuntas; e (4) melhorar a comunicação com as empresas.

- Foram enviados a todas as entidades convidadas para a sessão (e não apenas às participantes) um resumo das conclusões e a análise das respostas do inquérito.

- O Grupo Interno efectuou, de forma a aprofundar o diagnóstico, uma Análise SWOT, que depois foi alargada a todos os colaboradores, aproveitando as várias reuniões de valência.
- As áreas de melhoria identificadas na fase de avaliação organizacional foram incorporadas no Plano de Acção da APPACDM.
- É objectivo da APPACDM repetir o processo de diagnóstico regularmente.

Discussão da Missão, Visão e Valores

- **Discussão da Missão:** foi feita num primeiro momento pelo Grupo Interno, e depois por todos os colaboradores, nas reuniões de valência. Só mais tarde foi feita pela Direcção, que definiu também a **Visão** e os **Valores**. Concluiu-se que a Missão que consta nos Estatutos se adequa ao que vem sendo feito no terreno e às necessidades dos seus utilizadores e da comunidade em que se insere.

Organização dos Mandatos

Esta proposta do Projecto Acreditar conduziu a uma reflexão interna na APPACDM sobre o que e onde arquivar. A análise e a organização dos mandatos ficaram a cargo do Grupo Interno. A informação foi organizada da seguinte forma:

- Dossier com Estatutos, publicações em Diário da República, escrituras, Regulamento Geral e Regulamentos de valência;
- Dossier com Acordos de Cooperação, protocolos e contratos com parceiros;
- Dossiers com legislação, organizados por assunto e sedeados, respectivamente, no Gabinete de Serviço Social, nos Serviços Administrativos, e nos Gabinetes das coordenadoras das várias valências.

Formulação Estratégica

- Após o processo de avaliação organizacional, tornou-se possível promover uma visão de longo prazo para a APPACDM. O processo de formulação estratégica foi desenvolvido em sessões de trabalho em que participaram a Direcção, a Directora Geral, e a consultora interna para o processo de qualificação.
- Foram definidos os Eixos de Intervenção Estratégica para 2006-2009, tendo em conta as necessidades organizativas, as restrições externas, a visão da Direcção, dos colaboradores e dos restantes *stakeholders*, e os recursos disponíveis:
  - Reforço da acção da APPACDM ao nível do aumento da eficiência e da qualificação da organização, e da promoção e defesa de causa junto de entidades externas (públicas e privadas);
  - Consolidação da auto-sustentabilidade financeira da instituição.
- De seguida, foram definidos os objectivos estratégicos, que materializam os Eixos e realçam as grandes acções a desenvolver no longo prazo, bem como os objectivos operacionais, que permitem definir as acções de curto prazo, com base nas áreas de intervenção identificadas no processo de avaliação organizacional.
- O desenho do Plano de Acção para 2007 foi sendo feito em paralelo com o processo de avaliação organizacional, tendo a certificação como um dos seus objectivos. Para cada acção criada para responder a cada área de melhoria, foram ainda definidos a sua calendarização e os seus responsáveis.

Implementação

- No dia de aniversário da APPACDM, em 2007, foi feita pela primeira vez uma festa para todos os colaboradores que, para além de momentos de jogos e lanche, incluiu ainda uma sessão sobre o processo de qualificação, em que o Grupo Interno deu conta do trabalho desenvolvido até então. Em particular, foram apresentadas as acções do Plano de Acção criadas para responder às áreas de melhoria identificadas pelos colaboradores aquando da auto-avaliação. Apesar da participação ter sido inferior à prevista, provavelmente por decorrer num sábado à tarde, esta sessão foi um marco importante para APPACDM, por promover o envolvimento e a participação de todos num esforço de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

- Foi já feito trabalho na área da avaliação do desempenho, tendo o processo de avaliação anual - efectuado no passado com algumas falhas - sido melhorado em 2007. Foi também feita a descrição de funções, com a participação de todos os colaboradores. No âmbito do projecto Acreditar e fora dele, foram desenvolvidas acções de formação em áreas prioritárias para a APPACDM – identificadas na avaliação organizacional –, nomeadamente em Gestão de Processos, Higiene e Segurança, Relacionamento Inter-Pessoal e Trabalho em Equipa.

- Foi decidido criar um Boletim sobre a APPACDM, de edição bimensal, coordenado pela Direcção, e em que participarão também parceiros públicos e empresariais.

- Paralelamente ao processo de qualificação, a APPACDM desenvolveu uma parte substancial do trabalho necessário para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, e posterior pedido de certificação. Em particular, foi feito o desenho de vários processos-chave e de suporte, bem como a definição dos respectivos procedimentos, documentos e indicadores. Foi ainda contratado um consultor externo para a Qualidade, que irá apoiar todo o processo.

- Já próximo do final do acompanhamento pela equipa do projecto Acreditar, a APPACDM começou a receber apoio de um consultor para a preparação da certificação.

Avaliação

- A partir do momento em que se definiu com clareza o caminho que a APPACDM pretende percorrer nos próximos anos, tornou-se essencial a construção de indicadores, apreendidos por todos os colaboradores, que permitam avaliar esse percurso e compreender eventuais desvios.

- Para além do trabalho desenvolvido pelo Grupo Interno, e do apoio da equipa de acompanhamento, a APPACDM solicitou ainda que parte da formação oferecida no âmbito do projecto Acreditar fosse precisamente sobre a temática da avaliação, com uma orientação prática de construção de indicadores operacionais para as várias valências, bem como de indicadores de impacto.

- Relativamente à avaliação de impacto, foi levantada, em discussão com a equipa de acompanhamento, a possibilidade de se vir a constatar que, à medida que a APPACDM for alargando o seu trabalho em parceria, de forma a melhor responder às necessidades do concelho, essa mesma avaliação não deve (ou não pode) ser feita apenas pela APPACDM, mas sim pela rede de parcerias em que se insere. Se assim for, a existência de uma Unidade de Missão, que assuma essa função, tornar-se-á ainda mais importante.

- No relatório final do processo de qualificação, apresentado no âmbito do projecto Acreditar, a Directora Geral identificou aquelas que foram, para si, as vitórias mais interessantes do processo:

    - Questionar a instituição, e a sua estrutura, no médio e longo prazo;

- Pensar na sustentação económica da APPACDM com vista a uma menor dependência face ao Estado;
- Valorizar a dimensão interna da organização, e envolver os colaboradores;
- Olhar para a Gestão de Recursos Humanos como uma área fundamental na estrutura da organização;
- Integrar a reflexão na acção quotidiana, alargando essa prática a todos os colaboradores;
- Discutir a Missão e fazer uma Análise SWOT com todos os colaboradores, enquanto metodologia de envolvimento e participação na vida da instituição;
- Constituir o Grupo Interno como Equipa da Qualidade, e disseminar os conhecimentos e objectivos pelos restantes colaboradores;
- Aumentar a visibilidade da instituição – e do 3º sector, através da sua qualificação;
- Ter sempre em vista a sustentabilidade do processo.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- Antes da adesão ao projecto Acreditar, a APPACDM tinha a certificação como grande objectivo de um eventual projecto de qualificação. Inclusivamente, consideravam a possibilidade de, a muito curto prazo, contratar uma consultora para acompanhar o processo de implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, para posterior pedido da certificação.

- Nas primeiras discussões com a equipa de acompanhamento do projecto, essa prioridade tornou-se explícita, tendo sido vista pela equipa como um eventual obstáculo a um projecto de qualificação mais amplo e ambicioso, em que todas as partes interessadas na vida da APPACDM pudessem estar envolvidas, tendo em vista não só uma melhoria processual – principal preocupação de uma preparação para a certificação – mas também uma mudança da forma de estar, de ver a organização, e de prestar os seus serviços aos utilizadores.

- No entanto, à medida que o processo de qualificação foi avançando, os princípios propostos pelo projecto Acreditar foram sendo apreendidos, os objectivos alargados, e a obtenção da certificação passou a ser uma fonte de motivação adicional em momentos de maior trabalho e cansaço, permitindo ainda uma grande focalização de todos, em particular do Grupo Interno, na qualificação organizacional.

- Esta abertura e flexibilização já deram frutos, e darão muitos mais no futuro. Basta ver a forma como decorreu a sessão com várias categorias de *stakeholders*, nunca experimentada até então, que permitiu não só aumentar a visibilidade da APPACDM no exterior, como também envolver parceiros, mecenas e fornecedores na realidade da organização. O sinal mais visível desta mudança de paradigma foi o interesse na criação de uma Unidade de Missão concelhia para a problemática da deficiência mental, que surgiu de forma espontânea durante a discussão em plenário. Outro marco importante foi a sessão com todos os colaboradores da APPACDM para discussão dos resultados do auto-diagnóstico, em que todos foram chamados a dar a sua visão do que podia vir a ser melhorado, mostrando que cada pessoa conta, e cujas conclusões foram já incorporadas no Plano de Acção para 2007.

- Mudar a forma de ver uma instituição é necessariamente um processo lento, sujeito a inércias e resistências mais ou menos explícitas. Mas também aqui a busca de certificação foi uma motivação acrescida, por ser palpável e objectiva, com uma calendarização própria e um ritmo bem definido. Espera-se que, uma vez conseguida, se continue a promover uma perspectiva de melhoria contínua e de envolvimento e participação. Caso contrário, será um mero selo de qualidade para fora, podendo mesmo levar internamente a uma burocratização de serviços que se querem flexíveis, personalizados, e com o utilizador no seu centro.

- Se forem bem aproveitados, os momentos periódicos de partilha em grupo ajudarão a recentrar energias, e iniciativas como o "Cantinho da Qualidade" poderão ser canais

privilegiados para a comunicação do que vai sendo feito na organização, e em particular pelo Grupo Interno, no processo de qualificação da APPACDM.

APPACDM de Vila Nova de Gaia

Rua Madre Deus, 227
4430-168 Vila Nova de Gaia
Telf: 22 7151340
Fax: 22 7151348
Website: www.appacdm-gaia.org/pt

ASAS - ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE DE SANTO TIRSO

1. Descrição da Instituição

Denominação: Associação de Solidariedade e Acção Social de Santo Tirso

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social

Localização: Santo Tirso

Fundação: Constituída em 1992, fundada por 28 tirsenses, por iniciativa de Vasco de Sousa Cruz Ferreira da Costa

Fonte de Financiamento: Acordos de Cooperação celebrados com o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social; Mecenato empresarial; Donativos individuais; Quotas de Associados; fundos próprios provenientes de iniciativas pontuais da ASAS.

Serviços:
Centro de Acolhimento Temporário Renascer: Tem por finalidade o acolhimento urgente e transitório, por período não superior a 6 meses. De crianças e jovens em situação de risco, proporcionando condições para a definição do seu projecto de vida e adequado encaminhamento.
Utilizadores: 24 crianças dos 0 aos 6 anos de idade (início: 1994)
Centro Acolhimento Temporário Raízes: Tem por finalidade o acolhimento urgente e transitório, por período não superior a 6 meses. De crianças e jovens em situação de risco, proporcionando condições para a definição do seu projecto de vida e adequado encaminhamento. Utilizadores: 12 crianças dos 6 aos 12 anos de idade (início: 2000)
Gabinete de Acção Social (GAS): Resposta social desenvolvida através de um serviço de primeira linha que visa apoiar as pessoas em geral, e as famílias em particular, na prevenção ou reparação de problemas geradores ou gerados por situações de exclusão social e, em certos casos, actuar em situações de emergência
Utentes: População desfavorecida de Santo Tirso e Trofa. (início: 1995) Em 31.1.2007 acompanha 128 processos, correspondentes a 427 pessoas.
Centro Comunitário da Trofa: Estrutura polivalente de vocação global, localizado na cidade da Trofa e que tem como princípio essencial a organização de respostas integradas face às necessidades sociais da comunidade, assumindo-se como agente dinamizador da participação das pessoas, famílias e grupos sociais, bem como factor de desenvolvimento local de integração e de desenvolvimento social.
Utentes: Tem capacidade para 100/mês (início: 2000)
Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP): Estrutura com instalações em Santo Tirso, que visa apoiar famílias em risco social, a partir do seu meio natural de vida, dotando-as de todo um conjunto de competências sócio-parentais. Numa perspectiva mais detalhada, pretende-se: evitar e/ou reduzir o número de situações de crianças em risco; reduzir o tempo de institucionalização; treinar competências sócio-parentais nas famílias de risco social; dinamizar acções de sensibilização/formação na área da prevenção de comportamentos de risco; promover o envolvimento dos pais no processo educativo dos filhos.
Utentes: Tem capacidade para acompanhar 80/ano (início: 2005)
Departamento de Formação, Eventos e Projectos: Estrutura a funcionar na sede da ASAS, que visa diagnosticar necessidades, planear e implementar acções de formação de acordo com as necessidades sentidas, sejam internas sejam externas (início: 1998).

Missão da ASAS. O capítulo I dos Estatutos estabelece como objectivo estatutário da ASAS: "Promover e contribuir para a protecção e apoio aos grupos da população mais carenciados e desfavorecidos, principalmente as crianças e jovens. Para a sua concretização, a ASAS propõe-se, nomeadamente: 1. Promover a protecção e o apoio a crianças e jovens em geral e

em particular aos mais desfavorecidas, quer criando e mantendo, quer encarregando-se apenas da gestão de estruturas e equipamentos sociais específicos e também prestando serviços de atendimento personalizado e encaminhamento do apoio moral, social, jurídico e psicológico; 2. Colaborar com as competentes entidades da administração da justiça, policiais, da segurança social, da saúde, bem como as autarquias locais e outras entidades públicas ou particulares, na defesa e exercício efectivo dos direitos e bem da criança e do jovem e respectivas famílias; 3. Colaborar com as competentes entidades da administração da justiça, policiais, da segurança social, da saúde, bem como as autarquias locais e outras entidades públicas ou particulares, na promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres; 4. Incentivar e promover a solidariedade social designadamente através da formação de voluntários e do mecenato social; 5. Promover e participar em programas, projectos e acções de informação e sensibilidade da opinião pública; 6. Estabelecer contactos com organismos nacionais e internacionais e colaborar com entidades que em outros países prossigam fins análogos.

- **Missão redefinida no Projecto de Qualificação (PQ):** Capacitar cidadãos de pleno direito, protegendo os grupos mais vulneráveis da população, principalmente as crianças e os jovens, através do desenvolvimento de programas de intervenção e prestação de serviços inovadores a crianças e jovens desprotegidos e à comunidade em que a ASAS se insere, apostando na prevenção da exclusão social e na promoção do bem-estar global.

Visão (não estava formalizada antes do PQ): A ASAS quer um mundo em que todas as pessoas se possam transformar em cidadãos autónomos de pleno direito. Aspira, assim, a ser uma instituição de referência na promoção do bem-estar social, reconhecida pela sua acção humana, de proximidade, profissional, de rigor, concentrada principalmente na Criança e Jovem e suas Famílias, e que pela aposta séria no papel da educação/formação/actualização contínua de todos os que nela estão intimamente envolvidos, se torne numa Instituição com Qualidade capaz de ter contribuído para o desenvolvimento de CIDADÃOS AUTÓNOMOS DE PLENO DIREITO.

Valores (não estavam formalizados antes do PQ): O cumprimento da Missão da ASAS e o alcance da Visão deverão ser conseguidos com uma acção focalizada na satisfação de todos os que com ela interagem, assente nos princípios da Equidade, da Segurança, da Honestidade, da Responsabilidade, da Transparência, do Rigor. O seu compromisso principal – capacitar cidadãos de pleno direito – deverá ser baseado numa intervenção inovadora e em parceria.

Direcção: 5 membros, um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário, um Tesoureiro e um Vogal. A actual Direcção tomou posse a 12.1.2006.

Staff: 46 colaboradores

Voluntários: 33, onde se incluem 13 elementos dos órgãos sociais.

Perfil da técnica nomeada para liderar o processo:

- Secretária Geral (SG)
- Licenciatura em Economia, presente na ASAS desde a sua fundação.

2. Descrição do Processo

Equipa de Acompanhamento: Carlos Azevedo (UDIPSS), Elizabeth Santos (REAPN), Raquel Campos (UCP); Sofia Silva (UCP)

Acordo e Tomada de decisão

- Na ASAS existia já anteriormente ao início do Projecto Acreditar a vontade de abraçar a temática da qualificação, contendo o Plano de Actividades de 2005 evidência da aposta nesse sentido.
- No Plano de Actividades para 2006 a aposta na Certificação surgiu explicitamente como uma estratégia prioritária.

Envolvimento

- A candidatura ao projecto Acreditar e a assinatura do acordo de cooperação foi um compromisso assumido em conjunto, pela Secretária Geral e pela anterior Direcção, e assumido inteiramente também pela nova Direcção, a partir de Janeiro de 2006.
- A sessão zero do Grupo de Trabalho, a sessão inaugural da Pós-Graduação e as aulas da cadeira de "Qualidade em Organizações Sem Fins Lucrativos" foram, segundo a Secretária Geral, ilustrativas da aposta do Projecto Acreditar no princípio do "empowerment", vindo reforçar na ASAS a prática de participação de todas as partes interessadas – em particular, os seus colaboradores - na vida e nas decisões da instituição.
- O **Grupo de Trabalho para a Qualidade** na ASAS constituiu-se com base num conjunto de critérios: representar todas as valências e serviços; garantir a presença das diversas chefias, quer de valência, quer de departamento; representar a história da ASAS, seleccionando colaboradores com diferentes anos de trabalho na organização; representar ambos os sexos na medida do possível, uma vez que na ASAS 95% dos colaboradores são do sexo feminino; integrar um elemento da Direcção; integrar um elemento dos restantes colaboradores rotativamente. Assim, foi constituído o Grupo de Trabalho para a Qualidade da ASAS, com 19 elementos.
- Foi decidido que este grupo seria liderado por um **núcleo duro**, por sua vez liderado pela Secretária Geral, (que integrou a Pós-Graduação iniciada em Março de 2006 e que liderou e lidera a qualificação da ASAS em conjunto com o elemento da Direcção que integra o grupo de trabalho do projecto Acreditar). O núcleo duro integra as 6 coordenadoras de valência, 4 técnicas de serviço social, 1 licenciada em educação e uma economista. Uma das primeiras medidas foi a implementação do **Livro de Propostas para a Qualidade**, disponível em todas as valências e de acesso directo a todos os colaboradores. Nesse livro todos poderiam e deveriam registar propostas de melhoria que iriam surgindo do trabalho diário. Foi explicado a todos os colaboradores o formato do livro e qual a sua utilidade como reforço da informação para a gestão da ASAS. Outras das medidas iniciais foi a criação de um **Diário de Bordo** onde se registariam os principais passos dados no processo de qualificação.
- O núcleo duro do grupo interno participou em Outubro de 2006 numa formação em Qualidade dinamizado pelo projecto Acreditar.

Auto-avaliação

- A ASAS iniciou o processo de auto-diagnóstico em Março de 2006. Nessa data o núcleo duro do Grupo Interno reuniu-se e definiu um **conjunto de objectivos** para este processo: conhecer o estado actual da ASAS, incluindo todas as valências; conhecer a opinião geral sobre a ASAS dos colaboradores, utilizadores e restantes *stakeholders*; ajudar a identificar prioridades e necessidades; (re)orientar as práticas correntes; sustentar e fundamentar o Projecto de Qualificação.

- Objectivo: criar um **processo participativo de auscultação** de utilizadores, colaboradores e restantes *stakeholders.*

Colaboradores

Metodologia: questionário, avaliação de primeiras reacções, disponibilização para consulta, sessão de apresentação de resultados e reflexão conjunta:

- **Questionário de avaliação organizacional** – escolheram o Modelo de Alan Fowler "Participatory Self-Assessment of NGO Capacity", tendo acompanhado o questionário de uma Nota Explicativa das regras de preenchimento. Foi aplicado a todos os colaboradores assalariados (dos 44 questionários distribuídos responderam 40), incluindo Direcção. A Direcção optou por preencher apenas um questionário em nome de todos os seus elementos, tendo para o efeito realizado uma reunião de reflexão conjunta. Um elemento da direcção juntou às respostas um conjunto de comentários que o questionário lhe suscitou.

- Reunião do Grupo Interno para aferir as **primeiras reacções** à aplicação do questionário (ex. grelha longa; linguagem nova; dificuldade em perceber alguns conceitos; várias questões numa mesma alínea; questões em que nunca tinham pensado; desconhecimento sobre alguns assuntos levantou a questão – desconhecimento ou desinteresse? algum cepticismo relativamente às intenções da aplicação da grelha).

- Nessa mesma reunião foi efectuado um exercício: "**Quem conhece a missão da ASAS?**". Todas as redacções foram diferentes, mas sempre centradas em dois aspectos: apoiar a criança em risco e a sua família e promover a inclusão social dos mais desprotegidos. O resultado deste exercício comprovou a necessidade de trabalhar na definição da Missão e de garantir a sua colocação em lugar visível.

- **Análise dos dados** pela Secretária Geral

- **Disponibilização para consulta** dos resultados dos questionários uma semana antes da sessão de apresentação referida a seguir.

- **Sessão de apresentação de resultados** aos colaboradores e a **reflexão conjunta**, com a presença da equipa do Projecto Acreditar. Este revelou-se um dos momentos mais relevantes do Processo de Qualificação, segundo a Secretária Geral, tendo estado presentes 36 colaboradores incluindo um elemento da Direcção, e 4 elementos do Projecto Acreditar. Para além dos resultados do inquérito foram apresentadas pela Secretária Geral **propostas de intervenção**. Em seguida dividiram-se os colaboradores por valências para discutirem e depois apresentarem uma análise crítica dos resultados, os pontos fortes e fracos da ASAS e consensualizarem propostas de melhoria.

- Todo o processo de aplicação da grelha suscitou ainda as seguintes reflexões pela parte da Secretária Geral:
  - Elevado grau de participação (pelo elevado número de questionários entregues, pela grande adesão na sessão de apresentação de resultados, pela natureza e número de contributos, que enriqueceram as conclusões);
  - Rapidez na entrega dos questionários;
  - Sinceridade que se sentiu nas respostas dadas;
  - Sugestão de se aprofundar o tratamento dos dados, analisando-os por valências, o que acabou por ser feito na sessão de apresentação de resultados.

Utilizadores – GAS, CAFAP e Formação

Metodologia: grupo de discussão
A sessão com os utilizadores foi dinamizada por um facilitador externo e teve lugar num espaço que se procurou ser neutro – a junta de freguesia. Foram convidados utilizadores do GAS, do CAFAP e do Departamento de Projectos-Formação, tendo comparecido 56

utilizadores. Esteve presente, com um papel também dinamizador, a Secretária Geral. A equipa do projecto Acreditar assistiu. O facilitador concluiu que os utilizadores das valências da ASAS, a avaliar pelos presentes na sessão, tinham uma boa imagem da organização, referindo, entre outras coisas: ter um bom atendimento, simpatia e empatia, não haver longos tempos de espera, cumprir prazos e horário, sentido de responsabilidade das técnicas traduzido na preocupação em garantir a resposta atempada, preocupação ao nível da formação em ir de encontro às necessidades da população. Foram reunidas algumas propostas: criação de mais cursos, mais respostas de formação para jovens e para os homens, mais informação sobre a ASAS, mais actividades de encontro entre utilizadores.

Utilizadores – Crianças
Metodologia: desenvolvida pela Psicóloga, com base na expressão gráfica.

Mecenas

Metodologia: grupo de discussão
A sessão com os mecenas foi dinamizada por um facilitador externo, teve lugar na ASAS e contou com a participação activa da Secretária Geral e de representantes da equipa do projecto Acreditar. Algumas das conclusões retiradas deste processo: os mecenas tomam a decisão de doar com base na confiança que o serviço lhes transmite; valorizam o facto da ASAS não estar sempre a pedir ou a insistir que dêem; têm bom relacionamento com o colaborador com que contactam directamente; têm um sentimento de que a ASAS se rege por valores familiares; valorizam a promoção de autonomia das crianças; sentem-se parte integrante da equipa que é a ASAS.

Parceiros

Metodologia: grupo de discussão
A sessão com os parceiros foi dinamizada por um facilitador externo e teve lugar na ASAS. A Secretária Geral acordou com o facilitador não estar presente nesta reunião quando começou a admitir a hipótese do feedback ao longo deste dia, em que se realizaram as sessões com utilizadores e mecenas, poder estar a ser influenciado pela sua presença. Algumas propostas identificadas: alargar o Acolhimento, expandir o CAFAP, continuar a apostar nos menores em risco e não multiplicarem as valências para não correrem o risco da dispersão.

Voluntários

Metodologia: grupo de discussão
Foram realizadas duas sessões de reflexão com os voluntários, sobre o desempenho da ASAS, dinamizadas pela equipa de coordenadoras. Destas sessões resultou a alteração do sistema de acompanhamento do voluntário na ASAS, materializando-se em reuniões de dois em dois meses e na criação de um processo interno de comunicação.

- É objectivo da ASAS repetir o processo de auto-diagnóstico de dois em dois anos.

Discussão da Missão, Visão e Valores

- **Reflexão por valência.** Um debate profundo sobre a Missão, Visão e Valores da ASAS iniciou-se após a conclusão do processo de diagnóstico. Após o exercício individual de escrita da missão da ASAS numa reunião do grupo interno ter revelado que cada pessoa tinha a sua noção de missão e após conclusão do processo de diagnóstico foi solicitado às coordenadoras de valência que promovessem com a sua equipa uma reflexão sobre a missão, partindo da definição de missão constante nos Estatutos.

- **Sessão de trabalho** do Grupo de Trabalho para a Qualidade com o Projecto Acreditar. Foram colocadas na parede todas as propostas de Missão e debateu-se uma a uma, tentando chegar a uma proposta única. Não se conseguiu chegar a essa formulação, tendo-se contudo sintetizado no quadro em esquema as ideias fundamentais constantes em todas as propostas: criança e jovem: a nossa essência; promoção do bem-estar; prevenção/remediação; área família e comunidade/área infância e juventude.

- **Apuramento da redacção final** em reunião do núcleo duro do Grupo de Trabalho, onde se redige uma formulação síntese; depois em Reunião do Grupo de Trabalho, onde se partilha essa proposta e se acorda em submetê-la à Direcção; em Reunião de Direcção, onde é apresentada a proposta, que após pequenos ajustes a aprova; e finalmente a realização de pequenos ajustamentos sugeridos pelo Conselho Fiscal.

- **Submissão à Assembleia-geral,** tenho sido firmado o compromisso da aprovação da versão final na Assembleia-geral seguinte.

Organização dos Mandatos

Esta proposta do Projecto Acreditar conduziu a uma reflexão interna na ASAS sobre o que arquivar, onde arquivar e quem o responsável. Principais decisões tomadas:

- A Escriturária principal passou a ser a responsável pela organização do dossier de legislação.

- O dossier deverá estar situado nos Serviços Administrativos; deverá conter um índice com indicação de toda a legislação e documentação que obriga a ASAS (estatutos, acordos de cooperação e protocolos assinados); e nele deverá estar arquivada a legislação separada por grandes rubricas: Geral, Infância e Juventude, Família e Comunidade, Laboral, Fiscal, Qualidade e outra Legislação de Referência.

- A legislação específica de valências deverá ser indicada neste dossier mas deverá estar arquivada na respectiva valência.

- Semestralmente deverá ser efectuado contacto formal com a Técnica de acompanhamento da Segurança Social para aferir sobre as actualizações relevantes da legislação/orientações referentes às valências.

- Esta questão deverá ser integrada no Processo de Documentação na Gestão de Processos.

As principais fontes de informação são a Tutela, a Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal e a União distrital das IPSS, de que a ASAS é membro, Diário da República, e a Internet.

Formulação Estratégica

- Os resultados do auto-diagnóstico encaminharam a ASAS para a reflexão sobre "A mudança como imperativo para a sustentabilidade – O que mudar? Como mudar?"

- A Direcção da ASAS chamou a Secretária Geral, a Directora de Serviços, e as coordenadoras de valência para consigo debaterem esta tão importante questão.

- Combinou-se a metodologia de *Workshop*, e *brainstormig* para elaborar a Nuvem de Problemas. Partiu-se da Missão, Visão e Valores da ASAS para em conjunto debater a questão "Quais são os problemas/constrangimentos que poderão condicionar a sustentabilidade da ASAS, o seu futuro?"

- Realizaram uma discussão sobre os pontos fortes e fracos da ASAS, as ameaças e as oportunidades externas para a Organização tendo em conta o contexto envolvente. O exercício da Análise Swot foi riquíssimo porque permitiu conhecer ainda melhor a instituição, permitiu "senti-la", vivê-la, e aumentou o sentido de pertença dos colaboradores envolvidos.

- Definiu-se a árvore de problemas e objectivos. Optou-se por esta metodologia por se considerar que este instrumento tem a grande vantagem de tornar claro para qualquer observador a leitura efectuada dos problemas. Com base nesta Análise, e por um processo interactivo entre a Secretária Geral, a equipa do projecto e a Direcção, definiram-se os objectivos estratégicos da ASAS. Estes passam primordialmente pela garantia da sustentabilidade – do serviço prestado, da equipa e da parte financeira.

- Ao nível do grande objectivo estratégico de 1º nível, que é o da garantia da Sustentabilidade ao nível do Serviço, um dos objectivos da ASAS é cumprir o máximo número de requisitos do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, apesar da ASAS não ter nenhuma das respostas sociais para as quais o modelo foi lançado. Ainda ao nível deste grande objectivo estratégico, é objectivo da ASAS a preparação para a Certificação segundo a norma ISSO 900:2000.

- Após a definição dos grandes objectivos estratégicos de 1º nível, a três anos, e da definição dos objectivos estratégicos de 2º nível e das estratégias correspondentes, a ASAS elaborou o Plano de Acção para 2007. Foram assim definidas acções, responsáveis, resultados esperados, indicadores, fontes de verificação, e cronograma.

Implementação

A implementação de mudanças na ASAS "foi-se fazendo", e a existência de um referencial estratégico permite agora concentrar o trabalho diário na razão de ser da ASAS

Avaliação

Uma das preocupações da Secretária Geral desde o início foi a criação de indicadores - que fossem um referencial para toda a organização da evolução da ASAS e o seu sentido. A ASAS decidiu solicitar que a formação que o projecto Acreditar disponibilizava às organizações participantes fosse totalmente orientada para a formação em avaliação (25h), com uma orientação prática de construção em sala de aula de indicadores para as valências.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- O **"empowerment"** era na ASAS já uma filosofia e uma prática, quer ao nível dos utilizadores, quer ao nível dos colaboradores, que foi aprofundada com o envolvimento no Projecto Acreditar.

- O auto-diagnóstico foi na ASAS um grande momento de participação activa. Mas há consciência na ASAS de que "empowerment" é mais do que isso, e que para que as pessoas assumam a autoridade sobre o seu próprio trabalho e as suas opiniões e reflexões, é necessário que as pessoas tenham formação e informação (duas grandes apostas da ASAS), o que implica, entre outras coisas, avaliar, medir.

- A criação do **Livro de Propostas para a Qualidade** tornou claro aos colaboradores da ASAS que a sua opinião era importante e promoveu o seu envolvimento, enquanto o **"Diário de Bordo"** foi um instrumento precioso para registar a informação referente ao Projecto de Qualificação em curso.

- Por outro lado, a criação de um **processo interno de comunicação próprio** para o Auto Diagnóstico em particular e para o Projecto de Qualificação em geral, assente na lógica da "Via Verde". Esta iniciativa materializou-se na escolha de papel verde simbolicamente escolhido para o efeito, papel que poderia ser utilizado permitindo a comunicação directa entre a Secretária Geral e os restantes colaboradores (nos dois sentidos) sobre questões relacionadas com o Projecto, sem necessidade de obedecer à linha de comunicação determinada pela relação hierárquica imposta pelo organigrama.

- Uma das grandes conquistas do Projecto de Qualificação na ASAS até ao momento foi a tomada de consciência das chefias intermédias para o mundo da gestão, a sua linguagem e forma de pensar. Não é, contudo, tarefa fácil uniformizar o discurso, apesar de terem tido contacto com ele. E esta uniformização passará por um equilíbrio entre um discurso de gestão e um discurso de solidariedade. Segundo a Secretária Geral, o projecto "gerou algumas ansiedades. As próprias pessoas não estavam à espera que o

projecto trouxesse tantos desafios. O projecto criou instabilidade que ainda não sabem se está gerida."

- Existe a noção clara na instituição da necessidade de avaliar continuamente a eficácia das suas actividades, e o seu impacto a médio e longo prazo na comunidade. Para isso, torna-se indispensável definir indicadores úteis e facilmente operacionalizáveis. Segundo a Secretária Geral, "o treino de fazer a pergunta para encontrar a resposta é a chave de tudo."

- "*Como saber se estamos a fazer bem?*"

"Fiquei muitas noites sem dormir a pensar como ia resolver um problema, se a família nova do João ia ser carinhosa para ele, se o pai da Maria a queria mesmo e nunca mais a ia tratar mal (…). É mesmo um trabalho de tirar o sono! Mas todas as coisas têm as duas faces. E este trabalho também tem as suas coisas boas. Coisas incrivelmente boas, que o tempo não consegue apagar. Que coisas são? Não sei dizer ao certo. São momentos que vivemos juntos: um dia especial que fomos ao parque, que nos lambuzamos de gelados…, uma família nova, um abraço apertado, um desenho, … uma canção, um olhar, uma intenção. Que coisas são? Não sei ao certo. Será uma família? Se calhar é vida."

Directora de Serviços da ASAS, Livro de Contos da ASAS, lançado a 14.12.2006

Associação de Solidariedade e Acção Social de Santo Tirso

Rua Dr. Carneiro Pacheco, 458
4780-446 Santo Tirso
Telf: 25830830
Fax: 252830839
E-mail: asassts@mail.telepac.pt
Website: www.asassts.com

CLAP - CENTRO LOCAL DE ANIMAÇÃO E PROMOÇÃO RURAL

1. Descrição da Instituição

Denominação: Centro Local de Animação e Promoção Rural (CLAP)

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social

Localização: Centro Comunitário "Fraldas do Marão" – 4600-801 Vila Chã do Marão – Amarante

Fundação: O Centro Local de Animação e Promoção Rural foi constituído como Associação sem fins lucrativos a 29 de Outubro de 1991, com o seguinte objecto estatutário: *"Apoio à integração social e comunitária, promovendo a formação, informação e animação em espaço rural, contribuindo assim para a diversificação da actividade agrícola, a fixação das populações rurais e a preservação do meio, do seu património natural e cultural".*

Fonte de Financiamento: Segurança Social, comparticipação dos utilizadores, IEFP e outros (sem grande expressão, como por exemplo donativos)

Serviços: As principais áreas de intervenção do CLAP estendem-se a cinco freguesias rurais do concelho de Amarante – Canadelo, Fridão, Olo, Rebordelo e Vila Chã do Marão: **Infância:** Creche com capacidade para 14 crianças; Jardim-de-infância – 20 crianças; **Juventude:** ATL' (dois ATL's de vinte crianças cada) nas freguesias de Fridão e Vila Chã/Olo; Grupo de jovens (30 jovens) – não protocolado com a Segurança Social; **Idosos:** Serviço de Apoio domiciliário qualificado (5 utentes); Serviço de apoio domiciliário (actualmente 15 utentes, a partir de Setembro, 20); **Comunidade:** Intervenção Comunitária (Informação, formação, animação); Apoio a três Escolas do ensino básico – transporte e refeições; Protocolo RSI (Rendimento Social de Inserção) que abrange, para além das cinco freguesias das Fraldas do Marão, as freguesias de Lufrei, Madalena, Fregim, Louredo e Vila Caiz; UNIVA – Unidade de Inserção na Vida Activa. **O CLAP participa nas seguintes iniciativas**: Projecto "Juventude de Pleno Direito" – programa Escolhas, parceria concelhia com 13 instituições (entidade promotora: Câmara Municipal); Núcleo Executivo do CLAS – Conselho Local de Acção Social – Rede Social; Comissão Social Inter-Freguesias das Fraldas do Marão – Rede Social; Conselho Municipal da Educação em representação das IPSS's; Projecto "Progride II" cuja entidade promotora é a Câmara Municipal; Projecto "Trabalho no domicílio: medidas e estratégias de intervenção" – PIC EQUAL (entidade promotora: Comissão para a Igualdade e Direitos das Mulheres).

Missão:

- Proporcionar respostas sociais adequadas à população mais carenciada (crianças, mulheres, idosos) tendo em vista a melhoria das suas condições de vida;
- Promover acções de informação, formação e animação que contribuam para o desenvolvimento social, económico e cultural das cinco freguesias das Fraldas do Marão.

Visão: Não definiram

Valores: Não definiram

Perfil da Técnica nomeada para o processo de qualificação:

- Licenciatura Geografia e pós-graduação em Desenvolvimento local (UTAD)
- Directora Técnica
- Está presente na instituição desde a criação, em 1991

Perfil do Director nomeado para liderar o processo de qualificação:

- Presidente
- Formando da Pós-graduação em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – Formação em Consultoria Social – ministrada no âmbito do Projecto ACREDITAR – Agência de Consultoria Social

Nota: De realçar que houveram eleições para os órgãos sociais em Dezembro de 2006. A estrutura da Direcção passou de três membros para sete. Estes membros são oriundos das cinco freguesias da área de intervenção, o que representa a continuidade do esforço que tem sido desenvolvido desde a criação do conselho Consultivo e que continuou com a Comissão Social inter-freguesias, no sentido de associar o maior número possível de pessoas ao trabalho do CLAP;

Direcção: Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro, Secretário e Três Vogais;

Staff: Técnicos de Serviço Social (2); Educadores de Infância (2); Psicóloga (1); Animadores Sócio-culturais (4); Ajudantes de Acção Directa (7); Ajudantes de Acção Educativa (3); Motoristas (2); Cozinheira (1); Auxiliares de Serviços Gerais (4); Director Técnico (1).

2. Descrição do Processo

Equipa de Acompanhamento: Carlos Azevedo (UDIPSS), Patrícia Araújo (UCP - entre Janeiro 2007 e Junho 2007), Sérgio Aires (REAPN); Teresa Morgado (UCP - entre Abril 2006 e Dezembro 2006)

Acordo e Tomada de decisão

Preocupações/necessidades que motivaram o CLAP a participar no projecto ACREDITAR:

- **"Reconversão da Missão":** recuperação da missão originária do CLAP (intervenção para o desenvolvimento local)
- **Imposições Externas:** Necessidade de qualificar as respostas sociais promovidas pelo CLAP, sobretudo as mais típicas e sujeitas a regras específicas de qualificação (Manuais da Qualidade da Segurança Social.

Envolvimento

- Foi preparado, pela Direcção, **um documento para distribuir pelos colaboradores**, com a apresentação dos objectivos do projecto, a definição das linhas orientadoras para a elaboração do auto-diagnóstico e a calendarização do trabalho. Este documento foi, posteriormente, discutido e validado em reunião de Direcção;
- A **sensibilização e a mobilização de todos os colaboradores** foram conseguidas através de uma reunião global seguida de reuniões sectoriais por valência. Foi convocada e realizada pela Direcção uma reunião com os colaboradores de cada valência para a apresentação do projecto (Creche e Jardim-de-infância, Serviço de Apoio Domiciliário, Intervenção Comunitária e ATL's) e explicada a contribuição necessária de cada valência;
- Foi constituída a **"Comissão Desenvolvimento e Qualidade"** com oito elementos representativos das actividades desenvolvidas pela organização, ou seja, composta pelas duas pessoas que participam directamente no projecto e as seis responsáveis das valências. Esta Comissão foi criada com o objectivo de facilitar a participação e a responsabilização dos colaboradores no processo desencadeado pelo projecto ACREDITAR e constituir um núcleo interno que continue o trabalho após o fim do mesmo. Esta Comissão reúne uma vez por semana;

- Foi criada uma **"circular interna"** com o objectivo de ser um elo de ligação entre todos os colaboradores (funcionários e elementos dos corpos sociais) e ser um instrumento de informação sobre o caminho percorrido pela organização em todos os aspectos relevantes da sua vida institucional, sobretudo no âmbito do "Projecto ACREDITAR".

Auto-diagnóstico

Colaboradores

- Foi elaborado um **primeiro diagnóstico interno por valência** através de reuniões de trabalho orientadas pelas coordenadoras onde participaram todos os colaboradores. Para a realização deste trabalho foram fornecidas grelhas orientadoras preparadas pela Direcção do CLAP. Deste trabalho resultou um documento-síntese dos contributos recolhidos por valência que foi apresentado e discutido em reunião de direcção;

- Posteriormente, os resultados foram entregues aos colaboradores pertencentes à Comissão "Desenvolvimento e Qualidade" sob a forma de relatório do auto-diagnóstico;

- **Devolução dos Resultados:** Acção eficaz para quebrar eventuais resistências existentes, mas também como forma de envolvimento de todos no projecto. Foram realizados pequenos *workshops* por valência orientados pela Direcção e pela Comissão "Desenvolvimento e Qualidade";

Utilizadores

- O **questionário de avaliação da satisfação dos utilizadores foi elaborado** e consensualizado na Comissão "Desenvolvimento e Qualidade". Foi aplicado, nas diversas valências, um inquérito comum baseado nas questões do ServQual (conforme distribuído no âmbito da Pós-graduação), apesar da metodologia usada ter sido substancialmente diferente;

- Foram distribuídos 172 inquéritos aos utilizadores das valências "típicas"; 20 aos utilizadores das respostas de RSI e UNIVA. Foram recolhidos 119 inquéritos (68% - 38 ATL e Intervenção Comunitária; 18 RSI; 18 ATL de Fridão; 14 Jardim-de-infância; 14 Serviço de Apoio Domiciliário; 12 UNIVA; 6 Creche) – o relatório foi estruturado por valência;

- Na valência de RSI foi aplicado por amostragem devido ao número elevado de utilizadores do serviço;

- No Serviço de Apoio Domiciliário a sua aplicação foi diferente, já que o grau de autonomia (ou dependência) dos utilizadores assim o exigiu. Em regra, o seu preenchimento foi efectuado por um colaborador da organização (não ligado directamente ao serviço de forma a não desvirtuar os resultados);

- **Devolução dos resultados aos utilizadores dos serviços:** Esta acção foi considerada muito importante sobretudo como forma de EMPOWERMENT e como instrumento de mobilização da comunidade. A Devolução dos resultados aos utilizadores dos serviços foi feita em duas reuniões entre beneficiários (directos e indirectos) dos serviços e a direcção do CLAP;

- **Dificuldades na aplicação do instrumento construído:** Em termos metodológicos será necessário afinar a qualidade do inquérito em futuras aplicações. Em termos de conteúdo existiram algumas incoerências nas respostas dadas. Adicionalmente, foi considerado que teria sido útil a aplicação de um pré-teste;

- Os resultados foram discutidos por valência. Este exercício deu início à preparação das fases seguintes, nomeadamente à intervenção para melhorar os aspectos considerados mais negativos;

Stakeholders

- O envolvimento dos restantes *stakeholders* ainda não foi realizado. Todavia o processo ainda não se perdeu e está prevista uma apresentação final à comunidade do trabalho desenvolvido, o que faz parte da estratégia de envolvimento, contaminação e disseminação.

Análise Swot

- **A análise SWOT surgiu do processo de Auto-diagnóstico**, mas não foi especificamente orientada para esse efeito, ou seja, o primeiro esboço da análise SWOT foi elaborado a partir do trabalho realizado por cada uma das valências;
- Este esboço serviu de ponto de partida para um trabalho mais aprofundado que foi realizado, primeiro por valência e de seguida discutido em sede de Comissão "Desenvolvimento e Qualidade";
- A Análise SWOT foi aprofundada em momento posterior para que fossem corrigidos os desvios do processo de auto-diagnóstico e sob a forma de reflexão "alargada";
- A par da auto-avaliação e da avaliação realizada pelos utilizadores, a análise SWOT foi a base das linhas orientadoras do projecto de qualificação do CLAP;

Discussão da Missão, Visão e Valores

- A principal reflexão sistemática sobre a Missão organizacional foi realizada pela Comissão "Desenvolvimento e Qualidade" e partiu dos contributos recolhidos das valências aquando do processo de auto-diagnóstico;
- Aquando da elaboração do auto-diagnóstico, as valências apresentaram elementos importantes para a definição da missão do CLAP que haviam sido objecto de reflexão individual e colectiva;

Organização dos Mandatos

- Foi realizada e sistematizada pela Direcção Técnica e pela Direcção em conjunto;

Áreas de Intervenção

O trabalho desenvolvido pela organização no auto-diagnóstico, nomeadamente no seio da Comissão "Desenvolvimento e Qualidade", permitiu que fossem delineadas três áreas de incidência prioritária:

a) Qualificação Dos Colaboradores, ou seja, garantir que sejam profissionais, competentes e com bom relacionamento com os utilizadores (boa imagem do CLAP). Mais aprofundada interiorização da missão tendo em vista garantir uma mais forte cultura institucional.

- Cultura institucional
- Missão, objectivos, estratégias
- Postura / relacionamento com utentes/clientes
- Imagem / representação exterior da Instituição
- Dinâmica institucional
- Planificação geral, por valência, inter/valência
- Desenvolvimento das intervenções
- Avaliação de resultados e de desempenho
- Circulação interna da informação (inter-valências, direcção/funcionários, etc)

b) Procedimentos Internos, ou seja, a definição de processos e procedimentos globais e internos por valência/serviço. Conjunto de práticas instaladas que necessitam de ser aperfeiçoadas e ser do conhecimento geral.

- Regulamento interno (geral)
- Procedimento de acolhimento de novos funcionários
- Normas de atendimento dos utentes/clientes
- Registo de procedimento de acolhimento de novos utentes
- Normas de utilização dos meios de transporte (internas e externas)
- Sistematização das obrigações fiscais e laborais
- Normas de utilização dos equipamentos da instituição
- Outras.

c) Dinamização e Informação da Comunidade como forma de alargar o espectro da missão do CLAP ao desenvolvimento local, capacitando os actores-chave locais e de sustentar o crescimento organizacional:

- Divulgação da Instituição
- Definição de estratégia de trabalho para "angariação" de voluntários
- Definição da estratégia (permanente) de divulgação das actividades e serviços da Instituição.

Formulação estratégica

- O processo de formulação estratégica no CLAP teve em conta a dimensão, a proximidade do território de intervenção e os respectivos impactos na comunidade local;
- As orientações estratégicas foram formuladas de acordo com o diagnóstico efectuado e sistematizadas pela Comissão "Desenvolvimento e Qualidade". Adicionalmente, e como exercício anterior foi necessário clarificar e solidificar internamente a definição da missão e objectivos;
- O instrumento utilizado na sua formulação foi a **Matriz de Enquadramento Lógico (MEL)**. Essa utilização necessitou de formação e informação prévias;
- Foi importante fazer uma "Balanço de adquiridos", definir prioridades e planificar passos subsequentes. O Planeamento deu origem a actividades (com enquadramento estratégico) que foram incluídas no Plano de Actividades de 2007 com a participação de todos os colaboradores (pela primeira vez na história do CLAP);
- **Este planeamento tem como principais objectivos de longo prazo:** a sustentabilidade da intervenção (designadamente ao nível da garantia de uma maior autonomia do Estado tornando a organização "mais sociedade civil") e o alargamento da missão de base (ao nível do desenvolvimento local como entidade capaz de capacitar os agentes locais de desenvolvimento local e rural e do reforço da intervenção local no que à definição de políticas diz respeito);
- Cada valência definiu estratégias e o plano de actividades de uma forma bastante participada. O plano foi desenvolvido por valências e enquadrado pela MEL. Todas as orientações estratégicas foram definidas em equipa, mas ainda não estão sistematizadas em plano. As orientações estratégicas (avulsas) encontram-se definidas até 2011.

Implementação

Implementação de um Sistema de Avaliação do Desempenho

- A avaliação de desempenho foi realizada pela primeira vez no CLAP em Julho de 2006;
- Esta avaliação foi apresentada aos colaboradores como uma etapa do processo de qualificação da Instituição;
- Esta etapa foi desenvolvida em três fases distintas:

- **Auto-avaliação:** com base numa grelha com dez parâmetros de avaliação;
- **Avaliação "Todos por todos":** através de uma grelha, com o nome de todos os funcionários e com os mesmos parâmetros da auto-avaliação, onde foi pedido que cada colaborador avaliasse os seus pares desde que se sentisse capaz de o fazer. Principais dificuldades na sua aplicação: falta de conhecimento suficiente do trabalho dos pares capaz de permitir a sua avaliação rigorosa;
- **Avaliação da Direcção (vertical):** Avaliação do trabalho de todos os colaboradores pela Direcção do CLAP;

- As pontuações parciais destas três categorias de avaliação concorreram, com ponderações distintas, para a pontuação final atribuída e divulgada a cada um dos colaboradores individualmente;
- Foi constituída uma comissão paritária (composta por 3 pessoas) de forma a representar os colaboradores e resolver potenciais desacordos (não representativa de colaboradores com contratos de curto prazo, a termo ou Programas Ocupacionais/Estagiários). A intenção foi, depois de aplicadas as diferentes metodologias, informar individualmente os colaboradores da pontuação. Está consignada a possibilidade dos trabalhadores recorrerem à Comissão Paritária caso não concordem com a pontuação individual obtida;
- Foram levantados alguns problemas relativos à sua implementação (sobretudo ligados à falta de um pré-teste).

Criação de um Centro de Formação e Informação (Desenvolvimento Local)

- Este centro está vocacionado para a formação interna dos colaboradores e para a formação externa, com especial incidência na qualificação de base e profissional das camadas da população mais vulneráveis: beneficiários do RSI, mulheres desempregadas ou jovens sem a escolaridade obrigatória concluída, assim como para a capacitação de outras IPSS da região, entidades parceiras (vertente do desenvolvimento local) e actores-chave das "Fraldas do Marão";
- Ao nível interno foram desenvolvidas as seguintes acções: Para além de um plano de formação que respeite o mínimo legal (35 horas por colaborador), foi aplicado um questionário para levantamento das necessidades de formação sentidas por cada um como fundamentais para um eficaz desempenho das suas funções, particularmente tendo em vista o projecto de qualificação. O inquérito foi dividido, grosso modo, em três partes: formação necessária ao cumprimento das funções atribuídas; formação adicional necessária para o desenvolvimento de competências; e módulos pré-definidos pedindo a opinião de cada um sobre o respectivo conteúdo (tendo como objectivo obter consensos em relação a três acções de formação concretas que se pretendem organizar).
- Deste exercício, resultaram as seguintes acções específicas:
  - Elaboração do plano de formação sintético (algumas formações estão abertas a outras instituições locais) que já começou a ser executado;
  - Formação sobre idosos: participaram mais quatro instituições do meio. Estão a repetir a acção de formação em horário Pós-laboral;
  - Higiene Segurança e Saúde no Trabalho (HSST) e Técnicas de Animação e Actividades Lúdicas;
  - Para o próximo ano está prevista a realização de uma acção sobre Maus tratos : Como detectar e como prevenir?;
  - Cada colaborador tem um crédito de 35 horas de formação (interna ou externa) em consonância com a definição de funções anexada aos contratos de trabalho;

Reformulação do Organograma

A nova estrutura de funcionamento está dividida em 3 departamentos: Infância e Juventude, Terceira Idade e Solidariedade e Desenvolvimento (em que se insere o centro de formação e Informação). O Conjunto de coordenadores destas áreas constitui, actualmente, a direcção técnica e equivale, grosso modo, à Comissão "Desenvolvimento e Qualidade".

Reforço da Cultura Organizacional

Com vista ao reforço da cultura organizacional, o CLAP solicitou ao Projecto ACREDITAR formação específica nesta área. Adicionalmente, e como medida de solidificação da cultura e como instrumento de monitorização do processo, foi criada uma rotina de reuniões trimestrais com todos os colaboradores, tendo em vista o aumento da respectiva participação na gestão do CLAP.

Definição de funções e tarefas de todos os colaboradores

A metodologia adoptada para a definição das funções e tarefas dos colaboradores teve como base o levantamento no Contrato Colectivo de Trabalho (CCT) das obrigações jurídicas de cada função específica. Este levantamento foi complementado com a descrição do trabalho desenvolvido por cada um na organização (fruto da sua experiência). No seguimento deste trabalho, a direcção chamou a si a harmonização e o desenvolvimento dos resultados. No futuro, para cada colaborador, será feito e anexado um aditamento ao contrato com as respectivas funções e tarefas.

Construção de um Manual de Procedimentos

O primeiro passo apontado pelo Grupo Interno foi o de ter uma noção de como se faz. Para este efeito foi criado um grupo restrito. Na sua elaboração tentarão incorporar as "normas" dos manuais disponibilizados pelo Instituto da Segurança Social.

Formação Interna

O CLAP beneficiou de 25 horas de formação interna. Estas horas de formação foram divididas em dois módulos: Cultura Organizacional (13h) e Desenvolvimento Local (12h)

Cultura Organizacional

- Para que serve e em que se consubstancia uma cultura organizacional: do nascimento de uma ideia e de uma necessidade à sua transformação em resposta organizada;
- Como se constrói, se transmite e se mantém uma cultura organizacional (Visão, Missão, Valores e Relações);
- Performance organizacional para uma forte cultura organizacional e um contínuo processo de qualificação: planificação estratégica e avaliação.

Desenvolvimento Local

- Conceitos básicos sobre o desenvolvimento local
- Os actores do desenvolvimento local
- O trabalho em rede ao nível local
- Diferentes contextos de desenvolvimento local
- A renovação da missão do CLAP no contexto das potencialidades do desenvolvimento local
- Apresentação de boas práticas

Avaliação

Nesta nova forma de planeamento foram usados novos instrumentos o que permitirá avaliar e monitorizar os resultados. A avaliação será bimensal.

Foi sublinhado o facto de o Processo ter sido bastante participado (e portanto cansativo), mas que se espera que a sua eficácia fique reflectida nos resultados finais. A criação de indicadores de monitorização foi apontada como a principal dificuldade a ser ultrapassada.
Algumas notas sobre o processo de avaliação das orientações estratégicas e do plano de actividades:

- Foram aprovados pela direcção;
- Grelha de avaliação e acompanhamento da implementação;
- Foram realizados um pré-teste e uma avaliação inicial da grelha;
- A grelha foi validada na Comissão "Desenvolvimento e Qualidade";
- Prática nova que tem evoluído e deve ser melhorada.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- **Agenda 7/7** – Este documento contém os dias da semana e as actividades que irão ser desenvolvidas pela organização em geral e no âmbito do processo de qualificação em particular e é divulgado a todos os colaboradores. Posteriormente foi acrescentado um breve resumo dos resultados das actividades desenvolvidas na semana anterior.

- **Reconversão da Missão** – um dos aspectos distintivos do processo de qualificação do CLAP está ligado à forma como a organização, através de toda uma reflexão participada, recuperou uma componente essencial da sua missão organizacional relacionada com o desenvolvimento local. A reconversão da missão materializou-se na criação de um centro de formação e informação e, durante o processo de sistematização da missão, na inscrição desta dimensão no texto final.

Centro Local de Animação e Promoção Rural

Rua de Crestilhas, n.º 332
4600-801 Vila Chã do Marão
Telf: 255 433 576
Fax: 255 433 584
E-mail: geral@clap.pt
Website: www.clap.pt

CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL NOSSA SENHORA DA VITÓRIA

1. Descrição da Instituição

Denominação: Centro Social e Paroquial Nª Sr.ª da Vitória;

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social;

Localização: Situada na Zona Histórica do Porto;

Fundação: É fundada em 1986, embora a creche e o infantário já existam desde 1951;

Fonte de Financiamento: Acordos de Cooperação com o Centro Regional de Segurança Social do Norte e projectos nacionais e comunitários;

Serviços: creche com capacidade para 15 utentes: Jardim-de-infância com capacidade para 40 utentes; ATL + Sala de Apoio ao Estudo com capacidade para 60 utentes; Centro de Convívio para Idosos com 30 vagas; Serviço de Apoio Domiciliário com 15 utentes; Comunidade de Inserção para Sem Abrigo – Casa da Amizade com 40 utentes; Centro Comunitário com atendimento a porta aberta (Espaço Mulher, Espaço Jovem, Actividades de Férias); Extensão do Centro de Saúde da Carvalhosa, na Rua das Taipas, através de um acordo com o Ministério da Saúde

Áreas de intervenção: Educação (Creche, Jardim de Infância, ATL, 1º e 2º ciclo); Sócio-familiar (Atendimento em Serviço Social, Casa da Amizade - Comunidade de Inserção, Extensão do Centro de Saúde da Carvalhosa); Jovens (Casa Jovem); Idosos (Centro de Convívio, Apoio Domiciliário); Animação Comunitária; Formação e Emprego; Projectos Nacionais e Comunitários

Missão: "O Centro Social e Paroquial Nª Srª da Vitória propõe-se contribuir para a promoção integral de todos os habitantes, coadjuvando os serviços públicos competentes ou as instituições privadas, num espírito de solidariedade, humana, cristã e social."

Staff: 6 técnicos; 4 Educadores; 1 Explicadora; 5 Auxiliares de Acção Educativa; 4 Ajudantes Familiares; 3 Auxiliares de Serviços Gerais; 1 Operadora de Lavandaria; 1 Ajudante de Lavandaria; 1 Cozinheira; 3 Administrativas; 8 Voluntários – 4 no Centro de Convívio, 2 no serviço de portaria dos caldeireiros e 2 advogados.
Direcção: Presidente; Vice-Presidente; Tesoureiro; Secretário; dois Vogais

Perfil da técnica nomeada para liderar o processo:

- Licenciada em Serviço Social
- Trabalha há 5 anos no CSV e pertence aos quadros da organização há 2 anos;
- Tem como áreas de responsabilidade dentro do CSV: é responsável pela Casa da Amizade (sob orientação da coordenação técnica) e pela área da intervenção comunitária (sob orientação da coordenação técnica). É técnica de suporte com atendimento social nas valências infantis (creche, Jardim de Infância, ATL do 1º, 2º e 3º Ciclo). É responsável pela distribuição de géneros alimentares.

2. Descrição do Processo

Equipa de Acompanhamento: Carlos Azevedo (UDIPSS), Elizabeth Santos (REAPN), Patrícia Araújo (UCP - entre Janeiro 2007 e Junho 2007), Teresa Morgado (UCP - entre Abril 2006 e Dezembro 2006)

Acordo e Tomada de decisão

- A direcção e a coordenação da organização já se encontravam sensibilizadas para a temática da Qualidade. Desta forma, o surgimento do projecto ACREDITAR coincide com a procura por parte da coordenação do CSV de modelos que melhor se adaptassem ao contexto organizacional. No âmbito deste projecto, e num período temporal de curto e médio prazo, o objectivo é a qualificação da organização sem uma orientação específica para a certificação. Contudo, a longo prazo a certificação do CSV é um objectivo.

- O processo de qualificação coincidiu com novas práticas institucionais implementadas pela nova coordenação técnica do CSV. Entre estas novas práticas encontra-se o processo de elaboração do Plano Estratégico cujo início coincidiu com o princípio da participação no projecto ACREDITAR (início de 2006). Neste processo, foi elaborado um diagnóstico aprofundado da comunidade e das suas necessidades, assim como, um processo de análise, avaliação e planificação (Janeiro 2006). Apesar da tomada de decisão para o desenvolvimento do Plano Estratégico do CSV não ter sido directamente influenciado pelo Projecto ACREDITAR, as actividades do projecto e do processo de qualificação teve impacto nesta planificação. O Projecto ACREDITAR funcionou como um fio condutor/orientador destas novas práticas. Por outro lado, este processo coincidiu igualmente com as novas orientações da Tutela (Segurança Social) para a adopção de Modelos de Qualidade

Envolvimento

- O CSV já possuía como dinâmica de trabalho a participação e o envolvimento dos técnicos através da organização de três subgrupos: Área Educativa; Área da Intervenção Familiar e Comunitária; Área da Formação e Integração Profissional. Cada subgrupo reúne-se mensalmente com os seus técnicos para a discussão de questões específicas sobre a área de intervenção. Desta forma, a constituição do Grupo Interno foi influenciada por este modelo de participação. O Grupo Interno é assim constituído por seis elementos: os responsáveis pelas diferentes áreas de intervenção da organização, o coordenador técnico do CSV e pela coordenação do sector administrativo. Este grupo reúne-se com uma periodicidade mensal.

- Numa fase inicial a técnica nomeada para liderar o processo desenvolveu reuniões em cada Valência com os técnicos e restantes colaboradores para apresentar os objectivos do processo de qualificação. Por outro lado, aproveitou-se a primeira visita de acompanhamento do Projecto ACREDITAR para apresentar a um grupo heterogéneo de colaboradores (ao nível das suas funções e níveis de qualificação) este projecto.

Auto-avaliação

- O processo de auto-diagnóstico do CSV foi influenciado pela metodologia prevista inicialmente para o desenvolvimento do Plano Estratégico, assim como pelos princípios e orientações do Projecto ACREDITAR. No contexto de elaboração do Plano Estratégico foi feito inicialmente um diagnóstico de necessidades existentes no contexto de intervenção da organização e uma primeira análise organizacional baseada na metodologia da análise SWOT. Através das orientações do projecto foram desenvolvidos posteriormente questionários de auto-avaliação e satisfação dos *stakeholders*.

<u>Diagnóstico das Necessidades ao Nível da Intervenção do CSV</u>

- **Metodologia utilizada:** A equipa técnica foi organizada em três subgrupos de trabalho: Área Educativa; Área da Intervenção Familiar e Comunitária; Área da Formação e Integração Profissional. Cada sub-grupo ficou responsável por recolher toda a documentação e informação referente à sua área, produzidas ou não pelo CSV, que permitisse apoiar o diagnóstico de necessidades ao nível da intervenção do CSV e da

Freguesia em que se insere. Entre a documentação recolhida encontram-se a bibliografia de referência, os indicadores sociais e os inquéritos no âmbito do estudo socio-económico da freguesia. Outra metodologia utilizada foi a constituição de um Concelho Consultivo do CSV com representantes da população, instituições e associações locais. O objectivo desta estrutura foi identificar as problemáticas existentes na freguesia, propor soluções e participar nelas e recolher informações sobre a dinâmica local e as respostas existentes ou a criar.

Colaboradores

A auscultação dos colaboradores seguiu três etapas: aplicação do questionário de auto-diagnóstico organizacional à equipa técnica; aplicação do questionário de avaliação da satisfação a todos os colaboradores; aplicação do questionário de auto-diagnóstico organizacional aos restantes colaboradores. Inicialmente o questionário de auto-diagnóstico organizacional foi aplicado apenas junto da equipa técnica do CSV. Com as visitas de acompanhamento do projecto ACREDITAR e a ênfase dada no envolvimento de todos os colaboradores neste processo de auscultação, o CSV envolveu posteriormente os restantes colaboradores envolvidos, com excepção dos voluntários. Desta forma, houve aqui um hiato temporal entre a auscultação destes dois grupos de aproximadamente 8 meses. O questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores, por outro lado, foi aplicado a todos os colaboradores em simultâneo.

- Este processo de auscultação dos colaboradores sobre o funcionamento organizacional coincidiu com o surgimento do modelo de qualidade do ISS. Desta forma, para evitar uma duplicação de trabalho, optou-se pela utilização dos questionários disponibilizados pelo ISS (questionário de auto-diagnóstico organizacional baseado no EFQM e questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores).

  - **Aplicação do questionário de auto-diagnóstico organizacional à equipa técnica:** Em reunião com a equipa técnica foi feita uma apresentação em *Powerpoint* sobre as linhas mestras do processo de qualidade e esclarecimentos do processo. Posteriormente os técnicos foram organizados aleatoriamente em três grupos, seguindo o Método *Philips*, constituídos em média por 3 técnicos em cada grupo. Nestes grupos os técnicos preencheram os questionários de auto-diagnóstico. No fim do preenchimento dos questionários, houve uma reflexão em grande grupo com o objectivo de gerar consenso.

  - **Aplicação do questionário de avaliação da satisfação a todos os colaboradores**: Procurou-se complementar este diagnóstico com a avaliação da satisfação dos colaboradores. Para a aplicação do questionário proposto pelo modelo de qualidade do ISS, efectuou-se uma adaptação deste instrumento. O contacto com os colaboradores foi feito de forma individual, através do qual foi entregue o questionário, foi explicado o seu objectivo, foi garantido o anonimato do instrumento e foi fixado o prazo de devolução.

  - **Aplicação do questionário de auto-diagnóstico organizacional aos restantes colaboradores:** Aproveitou-se a reunião de devolução dos resultados do questionário de satisfação para aplicar o questionário de auto-diagnóstico organizacional. A aplicação do questionário foi feita em duas tardes, através da divisão dos colaboradores em dois grupos constituídos por oito pessoas. Cada grupo foi composto por auxiliares de acção educativa, auxiliares de acção directa, ajudantes familiares e administrativas. Inicialmente foi apresentado em *Powerpoint* questões gerais relativas à qualidade e uma reflexão sobre a missão. Posteriormente houve uma breve explicação do que se pretendia com o questionário e procedeu-se à sua aplicação. O envolvimento destes colaboradores no processo de auscultação foi percepcionado como um factor positivo para o processo de qualificação, fomentando o envolvimento e a compreensão sobre o processo.

- O faseamento deste processo de auscultação e a impossibilidade de organizar um momento em que todos os colaboradores estivessem presentes levou a que a devolução

dos resultados fosse desenvolvido em três reuniões distintas: uma reunião de equipa técnica e duas reuniões com os restantes colaboradores.

- Neste processo é importante sublinhar a impossibilidade em efectuar uma análise dos resultados por valência ou categorias profissionais, uma vez que os inquéritos elaborados não permitiram a recolha destas informações. Contudo, há a percepção por parte do Grupo Interno, tendo por base o conhecimento que possuem da instituição, de uma homogeneidade dos resultados nas diferentes valências.

Direcção

- Para a auscultação dos elementos da direcção foi utilizado o mesmo instrumento de auto-diagnóstico organizacional aplicado junto dos colaboradores. Em Reunião da Direcção, o coordenador técnico sensibilizou para a necessidade de auscultação dos elementos da direcção neste processo de auto-diagnóstico, apresentando o instrumento de recolha de dados e definindo prazos de entrega. Contudo, apesar da disponibilidade apresentada pela direcção para responder o questionário, estes não foram preenchidos. Posteriormente, através da adjunta da direcção (membro do Grupo Interno), houve uma nova abordagem junto dos elementos da direcção, mas que não obteve êxito.

Utilizadores

- A auscultação dos utilizadores é uma prática corrente no CSV, factor que facilitou este processo. Tal como ocorreu ao nível dos colaboradores, o CSV optou pela utilização do questionário de satisfação do ISS através da sua adaptação aos destinatários. Os responsáveis de cada valência ficaram encarregues de abordar os utilizadores directos das suas unidades para apresentar os questionários e solicitar o seu preenchimento. Este preenchimento foi feito individualmente e de forma autónoma pelos utilizadores. Nas situações em que os utilizadores não sabiam ler, este inquérito foi aplicado através do técnico da valência.

- Para a aplicação dos inquéritos foi constituída uma amostra dos utilizadores por valência. No total, este processo envolveu 71 utilizadores das diferentes unidades do Centro Social (Sala de Apoio ao Estudo, Intervenção com Jovens, Centro Convívio, ATL, Formação, SAD, Casa da Amizade e Jardim de Infância), correspondendo aproximadamente a um quarto dos utilizadores.

- Não houve recusas de preenchimento, nem questionários nulos. Contudo, surgiram algumas dificuldades de interpretação das questões. Para colmatar estas dificuldades o CSV disponibilizou a presença de um técnico no momento de administração do instrumento, permitindo o esclarecimento de dúvidas.

- A devolução dos resultados deste questionário foi feita junto dos utilizadores das respostas sociais da área da Infância. Esta devolução foi feita por sala, através das reuniões de pais. Por outro lado, foi feita a devolução destes resultados junto dos colaboradores, permitindo assim um maior conhecimento por parte dos colaboradores da percepção dos utilizadores sobre os serviços do CSV. Com o objectivo de abranger todos os colaboradores, organizaram-se dois momentos distintos de apresentação dos resultados, através de reuniões organizadas especificamente para este objectivo.

Outras Entidades

- Ao nível da auscultação dos *stakeholders*, procurou-se envolver os parceiros directos, formais, com os quais desenvolvem trabalho ao nível do desenvolvimento local. No total foram envolvidos 7 parceiros institucionais. O Conselho Consultivo do CSV foi utilizado neste processo como canal privilegiado para a auscultação e a recolha de informações. Para complementar as informações recolhidas através desta estrutura aplicou-se o questionário de satisfação dos *stakeholders* do ISS. Tal como ocorreu ao nível dos colaboradores e dos utilizadores, este instrumento foi adaptado ao contexto do CSV. O

questionário foi entregue individualmente, aproveitando reuniões de trabalho que decorreram neste período de auscultação. No momento de entrega deste instrumento, foi feita a explicação do processo em curso na organização, os objectivos do questionário e foi fixado o prazo de devolução dos questionários preenchidos. A devolução dos resultados decorreu de forma informal e individual.

Discussão da Missão

- Houve uma reflexão sobre a missão com o objectivo de verificar se existe uma articulação entre a missão e as respostas existentes na organização e/ou a necessidade de novas respostas sociais. Esta reflexão foi promovida através de subgrupos com a participação de todos os colaboradores da organização. Tendo como base a missão geral da organização, cada valência discutiu como cumpre ou contribui para o cumprimento desta missão. Através desta discussão foi concluído que não existe a necessidade de alteração da missão existente.

- Por outro lado, foi desenvolvido um trabalho de sistematização das missões das diferentes valências. Cada valência possui uma missão definida no Plano de Actividades. Neste processo procedeu-se à discussão da missão das diferentes valências, tendo sido verificada uma identificação dos colaboradores com a respectiva missão

Organização dos Mandatos

- Grande parte dos mandatos organizacionais encontra-se centralizada nos serviços administrativos. Neste momento a organização dos mandatos tem como objectivo criar uma listagem de todos os mandatos existentes na organização e a sua localização.

Análise SWOT

- A Análise SWOT foi feita numa fase inicial do processo, no contexto de elaboração do Plano Estratégico. Através da organização da equipa técnica em três subgrupos, e tendo por base os dados recolhidos sobre as necessidades existentes ao nível da intervenção da organização, os técnicos fizeram uma análise interna (do funcionamento da organização) e externa (do objecto de intervenção do CSV). Posteriormente, num único grande grupo, foi elaborada a matriz SWOT. A coordenação técnica ficou responsável por efectuar um tratamento mais pormenorizado desta matriz.

Formulação estratégica

- Tal como já foi referido, o planeamento estratégico do CSV coincidiu com a fase inicial da intervenção do projecto junto das organizações. Este processo seguiu os seguintes passos:

  - Apresentação à equipa técnica do propósito e do processo a percorrer para a elaboração do plano estratégico. Estabelecimento das metas a cumprir e prazos de execução. Definição da metodologia de trabalho, nomeadamente a divisão da equipa técnica em subgrupos de trabalho tendo como base as áreas de intervenção do CSV.

  - Processo de diagnóstico: Diagnóstico interno, com a reflexão sobre o funcionamento do CSV, e externo, com a análise do contexto e dos fenómenos junto dos quais o CSV intervém.

  - A partir da Matriz SWOT, construída na etapa de diagnóstico, iniciou-se um processo de identificação das principais necessidades e linhas de intervenção e desenvolvimento do Plano Estratégico. Foram efectuadas reuniões de subgrupo sob orientação da coordenação através das quais foram elaborados os programas de intervenção com objectivos específicos a cada área.

  - Posteriormente, houve uma reunião de toda a equipa técnica para avaliação do processo (processo e metodologias, benefícios e contradições das reflexões),

elaboração final do plano estratégico e definição das linhas orientadoras para a continuação do processo.

- O Plano Estratégico foi estruturado à volta de eixos institucionais. Cada Eixo foi organizado em sub-programas com base em valências e necessidades específicas. Por fim, para cada sub-programa foram identificados objectivos e actividades / projectos.

- O Plano da Qualidade foi elaborado pela técnica líder do processo e pelo coordenador técnico da organização. Posteriormente este plano foi apresentado junto do Grupo Interno e distribuído junto de toda a equipa técnica permitindo assim que fosse utilizado como linha de orientação para o desenvolvimento dos Planos de Actividade das diferentes valências. Na elaboração dos planos de actividade houve a preocupação em espelhar os objectivos traçados para a qualificação da organização.

- O Plano da Qualidade é constituído por um **Programa** – *Implementar no CSV uma cultura tendente para a Qualidade* – que se encontra dividido em sete objectivos. Para cada objectivo foram identificadas **Actividades**, **Recursos e Métodos**, assim como o **Calendário de Execução das Actividades**. Os objectivos de qualificação do CSV são:

  - Manter e adoptar níveis de qualificação, pelo menos de nível C conforme proposto pela Tutela;
  - Instaurar Sistema de Gestão por Processos de forma a atingir melhor operacionalidade da execução das actividades;
  - Implementar um sistema de planeamento e registo ajustado a diferentes níveis e práticas de cada valência;
  - Estruturar um modelo de avaliação adequado para cada valência de forma a medir o seu desempenho;
  - Estabelecer um programa de Formação Interna efectuada pelos próprios técnicos;
  - Levar a cabo processo experimental de avaliação de desempenho com vista a adoptar melhorias na execução das tarefas;
  - Efectuar um plano de Marketing institucional para o C. S. P. Nº Srª Vitória.

Sublinhe-se que a constituição destes objectivos tiveram como suporte os resultados do processo de auto-diagnóstico onde foram sublinhadas necessidades ao nível da avaliação de desempenho, da gestão da informação (visibilidade, exposição e acessibilidade), dos processos de avaliação organizacional (satisfação dos utilizadores, dos colaboradores e de desempenho da organização) e uma maior conformidade com as orientações do ISS ao nível da qualidade (por exemplo, o mapeamento dos processos).

Implementação

- Ao longo do desenvolvimento deste projecto foram desenvolvidas as seguintes medidas associadas ao processo de qualificação:

  - Higiene e Saúde no Trabalho – Avença com uma empresa de Medicina do Trabalho para garantir a higiene e saúde no trabalho
  - Avaliação de Desempenho – Definição do processo de avaliação de desempenho anual. O coordenador lançou uma proposta de avaliação de desempenho por competência à equipa e à direcção. Esta proposta pressupõe um ciclo integrado de: Planificação do desempenho (definição das responsabilidades inerentes às funções, fixação de expectativas em matéria de desempenho e estabelecimento de objectivos e metas); Acompanhamento do desempenho (condução, informação sobre o acompanhamento, desenvolvimento); e Análise do desempenho (preenchimento de grelha numa óptica de autoavaliação e entrevista

formal, no fim do período), realizada entre o coordenador técnico e colaboradores.

- Organigramas – Elaboração de organigramas para cada valência e a sua afixação;

- Comunicação Interna (Dossier Informativo) – Organização de um dossier informativo em cada valência para consulta dos diferentes colaboradores com as seguintes informações: regulamento interno da Valência, Plano Estratégico, Plano de Actividades e Relatório de Actividades da Valência, informações gerais, actividades em curso e sugestões. Este dossier deve ser actualizado pelos responsáveis de cada valência. Este instrumento não substitui a passagem de informação verbal, mas permite a existência de documentos essenciais ao funcionamento de cada valência junto de quem os utiliza;

- Definição de Processos e seu Mapeamento – Estão a ser nomeados e classificados os processos para cada valência, com a inclusão das instruções de trabalho para cada processo e os impressos a eles afectos e a elaboração dos fluxogramas. Uma importante base para este processo foi o conhecimento proporcionado com a formação em Gestão por Processo.

- Adopção de Processos e Procedimentos do SGQ proposto pela tutela – Foram adoptados os procedimentos propostos pela tutela ao nível dos processos de candidatura, admissão, processos individuais dos utentes, contratualização, registos de presenças e gestão de lista de espera.

- O CSV beneficiou de 25 horas de formação interna. Estas horas de formação foram divididas em dois módulos: Gestão por Processos (12h) e Avaliação do Desempenho Organizacional (13h)

Gestão por Processos:

- Princípios da Gestão da Qualidade
- Abordagem da Qualidade pelos processos
- Implementação de um SGQ: Identificação dos processos-chave; Mapeamento dos processos (sequência e interacções); Atribuição de responsabilidades nos processos; Documentação dos processos; Criação e monitorização de indicadores de performance dos processos; A Gestão de Processos no CSV.

Avaliação do Desempenho Organizacional

- Auditoria dos processos de aprendizagem organizacional, planeamento estratégico, orientação de mercado e avaliação do desempenho
- Processo para chegar às medidas de avaliação de desempenho organizacional
- Características das medidas de avaliação
- Testes das medidas de avaliação
- Definição de indicadores de eficácia, qualidade e eficiência
- Criação de indicadores específicos ajustados à organização e suas valências
- Definição de um sistema de monitorização e avaliação final

- Inicialmente existia o desejo, por parte do CSV, que estas acções de formação envolvessem um grupo de formandos (colaboradores do CSV) com níveis de qualificações muito diversificados. Sendo o objectivo desta formação a transmissão de competências técnicas específicas para o mapeamento dos processos e para a criação de um sistema de avaliação organizacional, foram sublinhados pela equipa de acompanhamento riscos associados a esta escolha. Por um lado, o risco de existir uma dificuldade dos colaboradores com menores qualificações em acompanhar o ritmo da formação e em compreender os conteúdos transmitidos. Por outro lado, o risco da transmissão dos conteúdos ser mais lenta, para que todos possam acompanhar, e, consequentemente, não ser possível abranger todos os conteúdos desejados e não alcançar os objectivos da formação. Neste sentido houve uma reformulação dos destinatários das acções de formação, passando a englobar apenas os responsáveis pelas diferentes valências e a restante equipa técnica.

Avaliação

No contexto da avaliação da Pós-graduação em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, a líder do processo definiu os indicadores para cada acção. Estes indicadores foram reanalisados nas visitas de acompanhamento e, posteriormente, reestruturados.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

Liderança do processo e envolvimento dos colaboradores

- A necessidade de acompanhamento do projecto por parte de um elemento da direcção levou a que a Direcção do CSV delegasse no coordenador técnico o poder de representação da direcção junto do projecto. Neste contexto, optou-se por seleccionar um elemento da equipa técnica para o papel de pivot do processo de qualificação.

- Em reunião de equipa, as técnicas foram informadas que o CSV foi seleccionado para participar no projecto ACREDITAR – Agência de Consultoria Social e que seria necessário a nomeação de uma técnica para participar no projecto. Foi explicado que a participação da técnica seleccionada teria um forte impacto na organização, mas teria igualmente impacto na sua vida pessoal, com a necessidade de participar numa pós-graduação às sextas-feiras e sábados de manhã. Todas as técnicas interessadas foram convidadas a apresentar a sua candidatura. Através deste processo apenas duas técnicas manifestaram interesse em participar no projecto: a técnica que foi efectivamente seleccionada e uma técnica que se encontrava a contrato na organização (e que saiu da organização com o término do contrato). Após a manifestação de interesse, as duas técnicas foram entrevistadas pelo presidente da organização.

- Ao nível do perfil da líder deste processo é importante sublinhar que, face à restante equipa de técnicas com responsabilidade em áreas-chave da organização, a técnica nomeada é uma das que trabalha há menos tempo no CSV (5 anos) e uma das mais novas (31 anos). Comparativamente ao restante corpo técnico, as funções que desempenhada abrange um maior número de utilizadores e uma maior dispersão etária. As suas funções permitem, assim, que possua um maior conhecimento sistémico do CSV. Contudo, apesar deste conhecimento sistémico da organização, esta técnica não é (e, sobretudo, não se sente) uma líder (formal ou informal) junto dos restantes colaboradores.

- Inicialmente existiram dificuldades na sensibilização dos colaboradores para a percepção deste processo enquanto um processo colectivo. Apesar do envolvimento da equipa técnica através do Grupo Interno e apesar do envolvimento dos colaboradores no auto-diagnóstico, a primeira fase do processo foi marcada por uma dificuldade em envolver a restante equipa técnica no trabalho inerente ao desenvolvimento do processo. Tal situação foi sobretudo visível no contexto dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da pós-graduação. Efectivamente, existiu sempre uma recomendação para que os formandos desenvolvessem trabalhos úteis para a organização e para o processo de qualificação. Como tal, foi sublinhado pelo projecto que deveriam ser feitos com o envolvimento dos restantes colaboradores. Sem uma autoridade formal do *pivot* junto da restante equipa técnica e com a percepção por parte do Grupo Interno dos trabalhos da pós-graduação enquanto responsabilidade individual do *pivot*, houve uma dificuldade nesta mobilização. Nesta fase, a cooperação adquirida foi baseada numa lógica do "favor" e não do envolvimento efectivo no processo.

- Um factor importante para a adopção do processo de qualificação por parte da restante equipa e a sua percepção enquanto um processo colectivo foi a acção de formação interna. Através dos dois módulos de formação, toda a equipa técnica adquiriu importantes conhecimentos ao nível da qualidade e as competências necessárias para contribuírem no desenvolvimento das actividades previstas no processo de qualificação.

Consequentemente, as actividades desenvolvidas nestas duas áreas de acção têm obtido um maior envolvimento destes colaboradores.

- Desta forma, sublinhe-se igualmente que o estabelecimento de um programa de formação interna foi um dos objectivos estratégicos delineados. Perante a impossibilidade de garantir a contratação de formadores externos para a formação interna, esta formação será efectuada pela própria equipa técnica.

Conselho Consultivo

- Outro factor distintivo do processo de qualificação do CSV foi as estratégias utilizadas para o envolvimento dos *stakeholders*, nomeadamente o Conselho Consultivo. O Conselho Consultivo é um espaço de participação constituído pelos interventores locais, organizações públicas e privadas, num total de 24 instituições. Foi criado em Maio de 2005, pelo CSV, com o objectivo de fomentar a reflexão conjunta sobre os problemas sociais existentes na freguesia e o delineamento de estratégicas e actividades que possam ser desenvolvidas em parceria. Como dinâmica de funcionamento, estas organizações foram divididas em pequenos grupos de trabalho (Intervenção e Acompanhamento às Famílias; Formação e Emprego; Animação Comunitária). Em plenários todas as organizações reúnem-se para uma discussão alargada sobre temas gerais e transversais. Posteriormente, em subgrupos, são feitas reuniões para tratar questões específicas e definir actividades que possam ser desenvolvidas em parcerias pelas diferentes organizações. A periodicidade das reuniões dos subgrupos depende das necessidades associadas às actividades em curso. Ao nível do plenário, inicialmente as reuniões foram mensais, mas posteriormente houve a necessidade de um maior espaçamento entre as reuniões.

- Apesar deste canal não ter sido constituído no âmbito do processo de qualificação, foi um canal importante para a recolha de dados para o diagnóstico de necessidades do contexto de intervenção do CSV, assim como para o diagnóstico organizacional.

Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Vitória

Rua S. Miguel, 44
4050-559 Porto
Telf: 223323029
Fax: 222030769
E-mail: csvitoria@netc.pt

Fundação Padre Luís

1. Descrição da Instituição

Denominação: Fundação Padre Luís

Personalidade Jurídica: Fundação de Solidariedade Social. É uma Instituição Católica de Solidariedade Social integrada na Igreja Diocesana do Porto

Localização: Oliveira do Douro (Vila Nova de Gaia)

Fundação: 17 de Junho de 1959

Fonte de Financiamento: Acordos de cooperação com o Ministério da Segurança Social, comparticipações de utentes e associados da Liga de Amigos, Autarquia, Junta de Freguesia e outros mecenas.

Serviços: Creche, Jardim-de-infância e ATL 1º e 2º Ciclos. Funciona em regime de semi-internato e fornece, durante o dia, o pequeno-almoço, almoço e lanche. Recebe alunos de várias freguesias, com particular incidência nas de Oliveira do Douro, Avintes, Vilar de Andorinho e Mafamude. Possui, também, duas equipas do Rendimento Social de Inserção.

Missão: Promover a educação e o desenvolvimento integral a crianças e jovens e o apoio à integração socioprofissional dos adultos na Comunidade de Vila Nova de Gaia, através de serviços de qualidade.

Visão: Ser uma organização de referência, tendo como compromisso permanente a melhoria do seu desempenho na prestação dos serviços de acção educativa e social

Nº. de dirigentes: 5 elementos

Nº. de colaboradores: 73 colaboradores

Nº. de utilizadores: 322 crianças dos 4 meses aos 12 anos de idade e cerca de 200 famílias (Rendimento Social de Inserção)

Perfil do técnico nomeado para liderar o processo:

- **Cargo:** Director executivo
- **Formação de base:** 12º ano de escolaridade
- **Anos na organização:** 10 anos

2. Descrição do Processo

Equipa de Acompanhamento: Elizabeth Santos (REAPN), Maria José Vicente (REAPN), Raquel Campos (UCP) e Sofia Silva (UCP)

Acordo e Tomada de decisão

- A **tomada de decisão na participação da organização no projecto** prendeu-se com um desejo do actual Conselho de Administração em aprofundar-se no conhecimento e na prática das organizações que são qualificadas e certificadas. A Fundação Padre Luís encontrou no projecto Acreditar o apoio e o suporte necessário para dar início ao seu processo de qualificação organizacional.

- **Selecção do elemento da Direcção para participar no projecto:** o Conselho da Administração designou o seu Presidente como elemento representante.

- **Selecção do técnico para participar no projecto:** Tendo em conta o perfil aconselhado pela equipa do projecto Acreditar, o Conselho da Administração considerou que o Director Executivo (na altura o chefe dos serviços administrativos) era a pessoa indicada para assumir o papel de *pivot* do processo de qualificação na organização.

Envolvimento

- Foram realizadas **4 reuniões de sensibilização entre a direcção e todos os colaboradores** com o objectivo de divulgar o processo de qualificação, a metodologia de trabalho e estimular a participação de todos.

- Foi **criado o Grupo da Qualidade** que engloba os seguintes elementos: presidente do conselho de administração, a coordenadora pedagógica, 1 educador de cada valência de creche, jardim-de-infância e ATL 1º e 2º Ciclos, uma ajudante de acção educativa, 1 elemento do rendimento social de inserção e a responsável pela secretaria. Este grupo para além do tratamento dos dados obtidos na fase do auto-diagnóstico, tem a responsabilidade de preparar formas de intervenção que respondam, de forma eficaz, por um lado às dificuldades que, entretanto, se venham a constatar e, por outro lado, optimizar os aspectos positivos da intervenção realizada pela Fundação.

- **O grupo reúne-se semanalmente para reflectir e dar respostas a algumas perguntas**, tais como: o que a fundação faz, para quem faz, onde faz, como faz e porquê que faz. Com o objectivo de todos os elementos do grupo possuírem uma linguagem comum, considerou-se pertinente nas reuniões transmitir o significado de alguns vocábulos, desconhecidos para muitos, e que passaram a fazer parte do dia-a-dia da instituição (qualidade, *stackholders, swot*, missão, visão, objectivos estratégicos, planeamento, projecto de trabalho, de actividades, função, cargo, etc.).

Auto-diagnóstico

Colaboradores

Metodologia Utilizada: O Conselho da Administração, juntamente com o *pivot*, entendeu numa primeira fase, que era importante elaborar um inquérito interno que envolvesse todos os colaboradores das diversas valências existentes na Instituição. Foi escolhido o modelo de inquérito de autoavaliação organizacional identificado no livro de autoria do Prof. Dr. João M. S. Carvalho: Organizações não lucrativas". Depois de adequadas as questões foram realizadas duas reuniões com o objectivo de ler, esclarecer e distribuir os respectivos inquéritos. De forma a assegurar que do inquérito resultassem respostas espontâneas, optou-se pelo anonimato, apenas solicitando a categoria profissional dos inquiridos e a valência onde exerciam funções, no sentido de averiguar a realidade de cada um dos sectores. Os inquéritos foram entregues juntamente com uma folha para as respostas, sendo possível levar para casa os questionários. Foi-lhes dado prazo de uma semana para a devolução dos questionários. Sabe-se que muitos colaboradores, apesar de não ter sido dada essa orientação, preencheram os questionários em grupo. Todos os inquéritos distribuídos foram preenchidos.

Colaboradores abrangidos: Todos os colaboradores internos (excepto os estagiários)

Devolução dos resultados: Nesta fase procedeu-se à discussão dos resultados, inicialmente com a direcção e o técnico responsável pelo processo de qualificação. Posteriormente, foram apresentados os resultados ao grupo da qualidade e aos restantes colaboradores através da realização de 2 reuniões para o efeito.

Dificuldades na auscultação dos colaboradores e estratégias utilizadas:

- O inquérito revelou uma organização que "aparentemente" não precisa de mudanças. Os colaboradores registaram uma empresa ideal e não a real. Existiu uma deturpação na percepção entre a instituição identificada e a que efectivamente existe. Foram dadas respostas afirmativas para a existência de documentos, práticas e processos não encontrados ou praticados na própria instituição.

- Devido às dinâmicas internas das valências estabelecidas na Fundação tornou-se difícil a manutenção de um grupo de trabalho uniforme e participativo. Esta situação levou à ponderação da inclusão de uma técnica (psicóloga e gestora), com experiência em práticas de gestão da qualidade e contratada para reforçar a coesão da equipa, dinamizando os processos e estabelecendo metas de trabalho no âmbito do processo de qualificação da instituição.

- Com o objectivo de todos os elementos do grupo possuírem uma linguagem comum, considerou-se pertinente nas reuniões transmitir e explicar alguns conceitos relacionados com o processo de qualificação (qualidade, *stackholders, swot*, missão, visão, objectivos estratégicos, planeamento, projecto de trabalho, de actividades, função, cargo, etc.)

- Verificou-se que cada colaborador tinha tendência para responder às questões, tendo presente o seu espaço de actuação. Esta situação leva-nos a concluir que houve algumas dificuldades em alargar a sua percepção à instituição como um organismo único e global (visão da organização como um todo).

Conselho da Administração

A auscultação do Conselho da Administração já foi referenciada anteriormente.

Utilizadores

Metodologia utilizada: Na segunda fase do processo de diagnóstico realizou-se a consulta aos clientes (encarregados de educação), através da aplicação do inquérito, baseado no modelo de avaliação da Segurança Social. Neste inquérito pretendia-se medir o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados, nas seguintes valências: Creche, Pré-Escolar, ATL 1º Ciclo e ATL 2º Ciclo - na óptica dos Encarregados de Educação. O inquérito foi aplicado durante a realização de uma reunião com os Encarregados de Educação. Nesta reunião foi divulgada a participação e o actual contexto da Fundação Padre Luís no Projecto Acreditar. Foi, igualmente, distribuído um folheto informativo com a missão, a visão e os valores da instituição. Do total de 313 convidados (total de crianças matriculadas, algumas delas de uma mesma família) registamos a comparência de apenas 25 pessoas (7,9%), além do representante da Associação de Pais. Devido à baixa representatividade individual, foi enviado o questionário para cada um dos ausentes, juntamente com a acta da reunião e o folheto informativo com a missão, a visão e os valores da instituição. Com esta metodologia, conseguimos obter um total de 177 inquéritos respondidos, ou seja, 56% de respostas.

Utilizadores abrangidos: Pais e encarregados de educação

Devolução dos resultados: Posteriormente, realizou-se uma nova reunião para a devolução dos resultados

Dificuldades na auscultação dos utilizadores:

- Fraca adesão por parte dos pais e dos encarregados de educação para a primeira reunião.

Parceiros

Metodologia utilizada: Foi realizada a consulta aos *stackholders*, aqui entendido como os parceiros externos e fornecedores da instituição, que ocorreu através de uma reunião nas instalações da Fundação. O objectivo do encontro foi estreitar os laços existentes entre os parceiros formais e não formais, recolher novas parcerias e obter dos parceiros a identificação dos pontos positivos, negativos e sugestões de melhoria para os serviços

prestados pela Fundação Padre Luís. Decidimos realizar o encontro da seguinte forma: recepção e apresentação do Projecto Acreditar e o contexto dos trabalhos até então desenvolvidos pela Fundação Padre Luís; debate e aplicação do inquérito de satisfação realizado em 3 grupos, nos quais foram divididos os convidados e, por último um encontro com todos os participantes em plenário para que apresentassem, através de um representante de cada grupo, um resumo das questões identificadas. Participaram, efectivamente 38 pessoas, o que representou 81% de efectividade. O inquérito aplicado baseou-se no modelo da Segurança Social para avaliar o grau de satisfação dos parceiros. A estratégia de aplicação escolhida foi aplicar o mesmo questionário aos convidados que estavam nos 3 grupos, cujo critério de agrupamento foi a forma como eles eram "percebidos" pela instituição: estratégicos, pedagógicos ou fornecedores.

Parceiros abrangidos: Foram convidadas 102 entidades, e registou-se a frequência de 47 pessoas, o que representou 46% de participação.

Devolução dos resultados: Já foram enviados, para todas as 102 entidades convidadas, os resultados da avaliação dos inquéritos e da reunião realizada com os parceiros e fornecedores.

Dificuldades na auscultação dos utilizadores:

- Constatamos uma baixa contribuição na identificação dos pontos negativos e sugestões de melhoria. O contrário ocorreu com relação aos pontos positivos onde foi possível identificar um maior número de respostas.

Discussão da Missão, Visão e Valores

- Numa das reuniões com a profissional contratada, o Presidente do Conselho de Administração e o Director Executivo, foram reavaliadas as análises sobre a missão, a visão, os valores e os objectivos estratégicos. Chegou-se à conclusão de que deveria ser refeito o texto da missão, com o objectivo de expressar de forma mais objectiva o que se faz, para quem, com o quê e onde. Assim, além da formulação dos valores, visão e objectivos estratégicos, a missão passou a ter outra redacção.

Organização dos Mandatos

- Foi realizada a selecção e a organização da legislação referente à intervenção e funcionamento da instituição.

Análise *SWOT*

- Numa primeira fase, foi realizada a análise *Swot* apenas com o Grupo da Qualidade tendo por base as valências existentes na Fundação. Numa segunda fase, foi realizada a análise SWOT para a instituição no seu todo.

- Posteriormente, nas reuniões do Grupo Interno da Qualidade o grupo interno foi orientado a reflectir e identificar os pontos de melhoria. Assim, foi criado um formulário de "IDENTIFICAÇÃO DE 4 PONTOS FORTES E 4 PONTOS DE MELHORIA", em cada valência. Cada membro do grupo fez o preenchimento junto dos colegas e trouxe para discussão nas reuniões de trabalho do Grupo. O suporte teórico foi providenciado através de uma sebenta adaptada pela profissional e distribuída entre os integrantes do Grupo da Qualidade com as informações sobre as ferramentas da Arvore de Problemas. Assim, foi possível fazer alguns exercícios práticos (tendo por base a ferramenta árvore de problemas) no âmbito do contexto institucional.

Áreas de Intervenção

Através dos resultados obtidos na fase do diagnóstico organizacional foram identificadas as seguintes áreas de intervenção:

- Comunicação interna
- Identificação de funções
- Avaliação de desempenho

Formulação estratégica

- O plano estratégico foi elaborado em conjunto pelo Director Executivo e pelo Conselho da Administração, tendo sempre presente os resultados das reuniões do Grupo da Qualidade. O Conselho desenhou o seu plano de actividades, com 7 objectivos estratégicos. No entanto, importa clarificar que foram identificadas apenas as actividades de curto prazo, ou seja, as actividades previstas para o ano de 2007.

- O plano de trabalho foi discutido pela equipa técnica e pela direcção, de forma a terem presente as suas expectativas e a interiorização das responsabilidades que lhe são acometidas, mobilizando os colaboradores para a execução das acções previstas.

- Sentiu-se alguma dificuldade na preparação do plano de actividades devido à permanente "entrada" das informações que dão suporte a algumas tomadas de decisões estratégicas. Esta situação está relacionada com o facto da Fundação estar sujeita à reformulação de acções em virtude de orientações externas oriundas das instituições às quais está vinculada. Estas dificuldades prendem-se, igualmente, com a falta de prática no uso deste instrumento (planeamento estratégico), já que até então o habitual era o registo e o acompanhamento económico-financeiro-contabilistico, reconhecido interna e externamente como gerido com probidade e eficiência.

- Há consciência de que o plano foi elaborado, porém com carências, nomeadamente, ao nível da definição de indicadores de avaliação e medidas de médio e longo prazo.

Implementação

- Foi criado um formulário "Identificação de funções"" onde todos os colaboradores registavam o cargo, a função e as tarefas desempenhadas. Esta recolha serviu de base para o Manual de Funções.

- Foi solicitado que estabelecessem um local em cada valência (de acesso fácil para todos) destinado à divulgação de comunicados de interesse da instituição para os seus colaboradores ao nível do processo de qualificação. Posteriormente, foi criado na sala de café, um espaço visual denominado "ACREDITAR COM QUALIDADE", destinado à divulgação do ponto da situação das acções relacionadas com o projecto Acreditar e, particularmente com o processo de qualificação na própria instituição.

- Foram criados formulários específicos para as comunicações internas; o "*POST IT*" para informações gerais do processo de qualificação e a "ACTA DE REUNIÃO" para facilitar o acompanhamento dos assuntos discutidos nas reuniões do grupo interno da qualidade. Foi executada uma "limpeza" visual dos diversos *placards* informativos da recepção, como também do próprio *placard* formal da instituição. A direcção tomou a iniciativa de modernizar e tornar mais eficaz o sistema de comunicação interno, através da instalação, na recepção, de um monitor multimédia que além do registo de entrada e saída dos colaboradores e utentes, através de um cartão com código de barras, utiliza o ecrã como veículo formal para as comunicações oficiais da Fundação Padre Luís e do processo de qualificação para os seus clientes.

- Tendo por base o modelo da Segurança Social e adaptando-o às demais valências internas (creche, jardim-de-infância, ATL 1º e 2º Ciclos, secretaria e RSI), o Grupo da

Qualidade foi orientado para identificar os processos-chave. De seguida, formaram-se equipas responsáveis pelos processos e respectivos grupos de trabalho. O critério adoptado foi a participação e a representatividade de colaboradores cuja actividade profissional estivesse directamente vinculada ao processo desenvolvido. A primeira fase consistiu na identificação e no registo dos processos de candidatura, admissão, e recepção dos clientes.

- Inicialmente, através do Grupo Interno, foi feita uma análise do organigrama organizacional que levou à sua reformulação e redefinição dos canais formais de comunicação interna. Contudo, com a formação na área da definição de funções, o organigrama foi discutido e alterado tendo por base os conhecimentos adquiridos durante essa acção formativa. Inicialmente, através do Grupo Interno, foi feita uma análise do organigrama organizacional e, de seguida, pelo Conselho de Administração. Com a formação na área de definição de funções, o organigrama foi discutido e, após alguns debates no âmbito do Conselho de Administração, este deliberou a sua reformulação e redefinição dos canais formais de comunicação interna – adequando o organigrama à realidade da instituição.

- Realização de 1 acção de formação de 25 horas, englobando os seguintes módulos programáticos.

Gestão por Processos – 12 horas

- Princípios da gestão da qualidade
- Abordagem da qualidade pelos processos
- Implementação de um sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)
    - Identificação dos processos-chave
    - Mapeamento dos processos (sequência e interacções)
    - Atribuição de responsabilidades nos processos
    - Documentação dos processos
    - Criação e monitorização de indicadores de performance dos processos
- A gestão dos processos na Fundação Padre Luís: desenvolvimento das competências dos técnicos da Fundação Padre Luís ao nível da gestão de processos (exercícios e casos práticos).

Definição de Funções – 13 horas

- O que é função, cargo e tarefa
- Diferença entre cargo e função
- Conteúdo funcional
- O que é actividade, como identificar e registar
- Fluxograma funcional (como elaborar)
- Linhas de reporte e níveis de responsabilidade

- Nesta formação participou o grupo interno da qualidade e alguns colaboradores, num total de 20 participantes.

- O módulo desencadeou uma reflexão nos membros do Conselho da Administração sobre a divisão de funções, responsabilidades de cada membro, não só no próprio Conselho da Administração, mas nos demais postos de trabalho. Como consequência, decidiram reformular o organigrama. Assim, foi elaborado um organigrama denominado Organizacional com toda a hierarquia formal da instituição. Na fundação identificam-se os cargos de director executivo, pedagógico e RSI, as demais áreas que contemplam profissionais geridos por seus respectivos directores, a saber: administrativos (directoria executiva), educadoras, auxiliarem educativas, educadores sociais, animadores culturais (directoria pedagógica) e equipas multidisciplinares (assistentes sociais, psicóloga, administrativo, educadores sociais (RSI) e administrativos, cozinheiro, ajudante de cozinha, empregada de refeitório, auxiliar de manutenção (directoria executiva)). Foi,

igualmente, criado um organigrama, denominado Funcional, apenas do Conselho de Administração. Isto porque, na Fundação Padre Luís, cada membro tem sobre si as responsabilidades sobre as 3 principais posições executivas, a saber: direcção executiva, direcção pedagógica e rendimento social de inserção - RSI. O Conselho de Administração tem consciência que é sempre necessário a sua actualização, conforme surja qualquer alteração.

Avaliação

- A Fundação Padre Luís ainda não definiu o sistema de monitorização e avaliação do processo de qualificação. Esta actividade será a próxima área a intervir.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- É importante que exista uma pessoa responsável (a tempo inteiro) para o processo de qualificação, pois na Fundação Padre Luís verificou-se que devido aos diversos compromissos profissionais a que o *pivot* interno do processo estava sujeito, não havia condições de dedicação e participação plena nos trabalhos a desenvolver. Este facto interferiu, igualmente, na coordenação dos trabalhos já iniciados e na própria motivação do Grupo da Qualidade. Consequentemente, verificou-se que os trabalhos já iniciados, ficaram em compasso de espera por mais de seis meses (atrasando todo o processo e o percurso a percorrer no âmbito do projecto Acreditar). Face a esta situação, a Fundação Padre Luís contratou um novo elemento que veio trazer um novo impulso ao processo de qualificação, visto que concentra apenas esta função (aspecto fundamental para a dinamização interna do processo de qualificação).

- Dada a impossibilidade de se manter um fluxo de trabalho na Fundação em simultâneo com a pós-graduação, sem comprometimento das tarefas inerentes ao posto de trabalho originaram-se atrasos no cumprimento dos objectivos definidos pelo Projecto Acreditar. Esta situação provocou um estado de desmotivação no colaborador responsável de actuar como *pivot* de intervenção interna. Esta situação vem mais uma vez reforçar a necessidade da instituição delegar o processo de qualificação num colaborador que assuma apenas esta questão. Acreditamos que o fortalecimento da motivação e da participação efectiva de todos os colaboradores no processo de qualificação, está directamente vinculada às demonstrações da postura firme na condução da liderança e no cumprimento dos novos acordos estabelecidos com os colaboradores, em prol de uma gestão participativa e de uma motivação permanente.

- No início dos trabalhos, foi visível alguma resistência por parte de alguns colaboradores. Estamos perante uma cultura organizacional onde o relacional é forte, e onde se tenta evitar o confronto. Nesse sentido, o diálogo é um poderoso instrumento para quebrar barreiras de comunicação e de resistências à mudança.

- Constatou-se uma participação activa do grupo, nomeadamente nos temas sobre comunicação interna, avaliação de desempenho e definição de responsabilidade. Observou-se que em alguns momentos pareciam assumir uma postura que oscilava entre a participativa e a retraída, consoante a presença do representante da direcção. Porém, os membros da Direcção sempre demonstraram uma postura de incentivo a acções de trabalho e adaptações à mudanças para o processo da melhoria contínua.

- O processo de qualificação permitiu uma reflexão conjunta e a consciencialização por parte de todos os colaboradores da razão de ser da instituição (missão), como também um conhecimento de tudo o que os rodeia, quer a nível interno, quer a nível externo.

- Visão da organização como um todo – este processo tem proporcionado uma consciencialização de tudo o que envolve esta organização, os propósitos da organização e as orientações estratégicas adoptadas por esta. Todo este processo é

importante para olhar para dentro da organização e tomar consciência de um conjunto de elementos que fazem parte da vida quotidiana da organização e que muitas vezes não existem espaços, nem momentos para reflectirmos sobre estes mesmos aspectos. Verifica-se que nesta instituição os colaboradores estavam concentrados apenas no seu espaço de actuação, permitindo, através deste processo de qualificação um conhecimento do que se passa nos vários departamentos e áreas de actuação.

Fundação Padre Luís

Rua do Padre Luís, 139/141 Oliveira do Douro
4430-478 Vila Nova de Gaia
Telf: 227820536
Fax: 227827934

MÉDICOS DO MUNDO
DELEGAÇÃO DO NORTE

1. Descrição da Instituição

Denominação: Médicos do Mundo

Data de constituição: Presente em Portugal desde 1999. Médicos do Mundo (MDM) é uma organização não governamental de ajuda humanitária e cooperação para o desenvolvimento – ONGD –, sem filiação política ou religiosa. Tem uma dimensão local, regional, nacional e internacional. Local com a implementação de projectos que vão de encontro às necessidades de populações específicas, regional com as suas delegações regionais, nacional com as delegações nacionais e internacional com missões humanitárias em várias partes do globo.

Serviços:

- Projecto "Porto Escondido" – apoio às pessoas sem abrigo. Uma equipa de voluntários percorre quatro vezes por semana as ruas da cidade do Porto prestando cuidados de saúde e apoio sócio-afectivo às pessoas sem abrigo. Além disso este projecto providencia aos utentes que o desejarem, um serviço de encaminhamento inter-institucional.
- Projecto "Terceira Idade" – combate à solidão do idoso. O serviço consiste no acompanhamento sócio-afectivo por voluntários companhia a idosos com sintomas de solidão.
- CASSA - Centro de Apoio Sócio Sanitário. Acompanhamento e encaminhamento de utilizadores com dificuldades especificas ao nível social e de saúde.

Utentes:
Projecto "Porto Escondido" - 1079
Projecto "Terceira Idade" - 30

Missão: «Lutamos contra todas as doenças… Até mesmo a injustiça!»

Colaboradores: 10 colaboradores

Perfil da Técnica para liderar o processo:

- Coordenadora Operativa Delegação Norte
- Licenciatura em Antropologia
- Presente no MDM desde2001

2. Descrição do Processo

Equipa de Acompanhamento: Carlos Azevedo (UDIPSS); Maria José Vicente (REAPN); Patrícia Araújo (UCP - entre Janeiro 2007 e Junho 2007), Teresa Morgado (UCP - entre Abril 2006 e Dezembro 2006)

Acordo e Tomada de decisão

- A tomada de decisão para a participação da organização no projecto prendeu-se com a identificação da necessidade de maiores ferramentas de gestão para uma mais eficaz e

eficiente actuação da delegação Norte que vinha a desenvolver trabalho junto das populações mais vulneráveis da área do grande Porto há mais de 6 anos.

Envolvimento

- Todos os colaboradores do MDM estiveram envolvidos no projecto, pois estávamos perante uma equipa pequena.

Auto-diagnóstico

Colaboradores

- Optaram por seleccionar a grelha "Participatory Self-Assessment of NGO Capacity", Alan Fowler, 1995. O questionário foi respondido pela equipa operativa constituída por nove colaboradores.
- Depois de seleccionado o questionário fizeram-se ligeiras alterações gramaticais, sendo de seguida enviado para a equipa operativa via mensagem electrónica para ser respondido informaticamente.
- Sendo a equipa da delegação norte pequena a questão do anonimato não se colocou.
- Dedicaram algum tempo à melhoria da informação, devolvendo os questionários aos elementos da equipa que se limitaram a responder «sim» e «não», solicitando que nesses casos justificassem as suas respostas.
- A opinião global foi de que o questionário era muito longo, repetitivo e que existiam perguntas que não sabiam responder. No que toca ao tamanho do questionário, se voltasse a ser aplicado, reduzir-se-ia o número de perguntas.
- Na análise dos resultados atribuiu-se a classificação de 1 a 3 a partir das conclusões tiradas em cada pergunta, em que 1 significou bom, 2 médio e 3 fraco. 10% das questões foram classificadas com o nível 3. Pretendia-se que o plano de acção se focasse prioritariamente sobre estas problemáticas. 42% das questões foram avaliadas medianamente, pretendendo-se incidir também sobre estas. Quase metade das respostas às questões foram de "bom".

Voluntários

- Também aplicaram aos voluntários dos projectos no terreno um inquérito concebido pelos Médicos do Mundo. Esse questionário avaliou especificamente a actuação na área do voluntariado e sua gestão. Os resultados foram posteriormente apresentados aos voluntários para se fazer uma análise conjunta.
- Como os voluntários de terreno são mais de oitenta, optou-se por escolher três representantes de entre os que há mais tempo colaboram com os Médicos do Mundo.

Direcção

A direcção dos Médicos do Mundo esteve envolvida neste processo, estando a par de todo o processo e dando indicações e sugestões quando entendia ser necessário.

Utentes

- ServQUAL – partiram do Servqual original e adaptaram-no à sua realidade.
- Aplicação do **pré teste** a uma idosa com 72 anos, no âmbito do Projecto Terceira (C)idade.
  - A aplicação do inquérito demorou cerca de uma hora, tendo havido uma contextualização e explicação cuidadosa ao longo de todo o inquérito.
  - Surgiram dúvidas em algumas questões, que determinaram a sua reformulação.
  - A aplicação do pré teste foi, no entender da equipa, absolutamente fundamental.
- Definiu-se que o Servqual será aplicável a partir das 12 visitas aos utentes, para que o utente possua conhecimento suficiente do projecto, da organização e do voluntário que o acompanha, bem como para que tenha confiança suficiente para responder com total abertura e sinceridade.
- A técnica que estava a liderar este processo já não se encontra na organização, pelo que o processo acabou por abrandar bastante. No entanto, o documento já foi entregue aos voluntários, que irão encarregar-se da sua aplicação no terreno – projecto Terceira (C)idade.

Discussão da Missão, Visão e Valores

- Foi proposto reflectir sobre a missão dos Médicos do Mundo. Para tal colocou-se a seguinte questão: «Estamos a cumprir a missão?». Para facilitar a resposta à pergunta, reformulou-se para «Onde não estamos a cumprir a missão?».
- Pediu-se a cada colaborador que escrevesse numa folha de papel colorido a missão de Médicos do Mundo, que de seguida foi lida e colada num quadro branco. A partir dos seus contributos, e de estar assegurado que todos a conheciam, os participantes na reunião identificaram onde não se estava a cumprir a missão.
- Os resultados dessa reflexão foram resumidos e serão apresentados num encontro geral da organização, onde se definirá a estratégia de Médicos do Mundo a nível nacional para os próximos anos.

Organização dos Mandatos

- Foi realizada a selecção e organização de toda a legislação referente à intervenção e funcionamento da instituição. O dossier foi denominado “Ficheiros Secretos”.

Áreas de intervenção

Depois de analisados e discutidos em equipa os resultados do questionário de auto-diagnóstico, realçaram-se três grandes áreas prioritárias onde intervir:

- Aplicação do SerQual
- Definição dos Indicadores Objectivamente Verificáveis – IOV – para cada projecto
- Angariação de fundos e financiamento

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- Com a saída da técnica que estava a liderar o processo, em Outubro de 2006, o projecto de qualificação estagnou, não tendo sido ainda retomado pela equipa de colaboradores actual

- Sendo os Médicos do Mundo uma organização não governamental, não têm acesso aos acordos de cooperação com a Segurança Social, o que dificulta a obtenção de financiamento. Este factor obrigou à contratação de um colaborador a tempo parcial apenas para tratar a questão do financiamento, o que originou um maior gasto ao nível de recursos e de tempo.

- A coordenação da Delegação Norte dos Médicos do Mundo está dependente da coordenação a nível nacional. Este factor retira autonomia na elaboração do planeamento estratégico para a Delegação, estando dependentes da estratégia a nível nacional.

Médicos do Mundo – Delegação do Norte

Av. Conde 6150, 1º, Sala 11
4465-095 S. Mamede Infesta
Telf: 229039064
Fax: 229039066
E-mail: mdmp-porto@medicosdomundo.pt
Website : www.medicosdomundo.pt

Organizações com o Apoio Parcial do Projecto Acreditar[18]

[18] Até ao momento de finalização do produto, não nos foi possível obter uma confirmação e autorização definitivas da parte da Associação de Moradores de Vila d'Este relativamente à publicação do seu respectivo estudo de caso. Por esta razão, esse estudo de caso não foi incluído neste anexo.

CEV
ASSOCIAÇÃO CRIANÇA E VIDA

1. Descrição da Instituição

Denominação: Associação Criança e Vida (CEV)

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)

Localização: Porto

Fundação: Foi criada em 1972, como "Obra dos Miúdos da Ribeira", e legalizada em 1979, já com a nova denominação.

Fontes de Financiamento: Acordos de Cooperação com a Segurança Social; comparticipação das famílias; donativos, regulares ou pontuais, de entidades públicas e privadas, e de pessoas individuais; quotas dos Sócios Subscritores - pessoas singulares e colectivas. Também há Sócios Honorários e Sócios Efectivos - que são eleitores e podem ser eleitos, contribuindo com trabalho não remunerado.

Serviços:
Creche e Jardim-de-infância
Utilizadores: 101 crianças
Actividades de Tempos Livres
Utilizadores: 110 crianças
Escola Criança e Vida, 1º ciclo do Ensino Básico
Utilizadores: 42 crianças
Apoio Domiciliário
Utilizadores: 22 idosos

Missão do CEV: Os Estatutos estabelecem como Missão do CEV "contribuir para a promoção de crianças, adolescentes e jovens, bem como de outros sectores sociais carenciados, coadjuvando os serviços públicos competentes e outras instituições ou entidades num espírito de entreajuda, solidariedade e colaboração".

- **Missão redefinida no Projecto de Qualificação (PQ):** "A Associação Criança e Vida (CEV) pretende proporcionar, em colaboração com as famílias, prioritariamente as mais carenciadas, respostas aos seus problemas e necessidades, para a integração e o desenvolvimento do indivíduo enquanto pessoa autónoma, livre e solidária."

Direcção: Composta por 5 membros: presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e vogal. A actual Direcção tomou posse em 2005

Staff: 39 colaboradores

Voluntários: 20

Perfil da técnica nomeada para liderar o processo:

- Técnica da instituição
- Licenciada em Educação Social
- Trabalha na instituição desde 1999.

2. Descrição do Processo

Envolvimento

- Em reuniões de técnicos dos vários sectores, a Direcção Técnica (composta pela Tesoureira da Direcção e pela Coordenadora Geral) apresentou o projecto Acreditar e sondou os eventuais interessados em assumir a liderança do processo e participar na Pós-Graduação oferecida no âmbito do projecto.

- Como a Coordenadora Geral não é licenciada, foi escolhida a Educadora Social com maior tempo de serviço no CEV. Ainda que não tivesse estado até aí envolvida na esfera da gestão da instituição, previa-se que esta pessoa viesse a ter um papel importante ao nível da Direcção Técnica. Esta escolha foi dada a conhecer aos restantes colaboradores nas reuniões de técnicos dos vários sectores.

- Enquanto *pivot* do projecto de qualificação, a Educadora Social passou a trabalhar directamente com a Direcção, a Direcção Técnica e com a Coordenadora Geral, e a estar presente nas reuniões de Direcção.

- Ainda que tivesse assumido novas funções, a Educadora Social no início só muito parcialmente deixou as actividades pelas quais era responsável no terreno (um grupo de crianças do ATL).

- O **Grupo Interno para a Qualidade** no CEV constituiu-se de forma a que todos os sectores estivessem representados. Assim, para além da Tesoureira da Direcção, Coordenadora Geral e Educadora Social, foram incluídos: 1 administrativo, 2 cozinheiras, 2 pessoas da limpeza, 1 professora, 1 coordenadora/educadora de ATL, 1 representante de Creche e Jardim, 1 responsável pelo Apoio Domiciliário e 1 voluntária.

- Ainda que não estivesse previsto acompanhamento ao CEV por parte do projecto Acreditar, a Parceria realizou uma visita, em que estiveram presentes a Direcção e a maioria dos colaboradores (estando apenas ausente uma pessoa, por doença), de forma a apresentar os seus objectivos e eliminar resistências internas que pudessem existir.

- Dada a dimensão do Grupo Interno, decidiu-se logo criar um grupo mais restrito, composto pela Tesoureira, Coordenadora Geral, Educadora Social, representante da Escola e representante da Creche e Jardim. Criou-se ainda o Grupo Interno Técnico, composto pelos técnicos do Grupo alargado, e 2 elementos não técnicos.

Auto-avaliação

- O CEV iniciou o processo de auto-diagnóstico com a auscultação dos seus dirigentes e colaboradores. O objectivo desta fase era o apuramento do nível de motivação e desempenho organizacional.

Colaboradores

Metodologia:

- **Questionário de avaliação organizacional** – foi escolhido o Modelo de Alan Fowler "Participatory Self-Assessment of NGO Capacity". Foi aplicado a todos os dirigentes e colaboradores, que responderam de forma anónima. A alguns deles, com dificuldades de compreensão do inquérito, o mesmo foi aplicado através de uma entrevista. Apenas uma pessoa não entregou o inquérito preenchido.

- Os resultados do inquérito foram tratados pela Educadora Social. No entanto, não foram divulgados: alguns colaboradores exigiram a confidencialidade mas, dado o seu número e a sua fácil identificação (nomeadamente pela letra), esta confidencialidade poderia ficar comprometida caso o Grupo Interno – e a Direcção – tivessem acesso aos

inquéritos. Assim, apenas foram analisados os inquéritos preenchidos pela Direcção e pela Coordenadora Geral.

- Posteriormente, foi feito um novo inquérito, desta vez destinado a avaliar a motivação dos colaboradores, inquérito esse que já foi trabalhado.

De forma a aprofundar o diagnóstico, foi feita uma Análise SWOT, numa primeira fase alargada a todos os colaboradores técnicos, e posteriormente trabalhada pelo Grupo Interno Técnico.

Utilizadores

Metodologia:

- Foi escolhido o questionário ServQual, adaptado à realidade do CEV, e acompanhado por uma nota explicativa sobre os seus objectivos. O inquérito foi aplicado aos encarregados de educação das crianças dos vários sectores.

- Todos os colaboradores estiveram envolvidos na entrega, explicação e recolha dos questionários, tendo a taxa de resposta sido muito elevada.

Discussão da Missão, Visão e Valores

- **Discussão da Missão:** foi feita pelo Grupo Interno Técnico. Os resultados da discussão foram trabalhados com sucessivas propostas da Direcção Técnica e da Educadora Social e apresentada a versão final à Direcção, que concordou e a levou à ratificação na Assembleia-geral de aprovação do Plano de Acção para 2007, tendo simultaneamente sido devolvida e analisada entre todos os colaboradores.

Organização dos Mandatos

- Foi pedido aos colaboradores da secretaria, contabilidade e serviços gerais que reorganizassem os dossiers de legislação, contratos e procedimentos.

Formulação estratégica

- Após a fase de avaliação organizacional, o CEV assumiu como área de intervenção prioritária a motivação dos colaboradores e dos utilizadores.

- De forma a promover a sua motivação, o "Plano Estratégico para a Qualidade" e o Plano de Acção para 2007 propõem a oferta regular de momentos de discussão (formais ou informais) e de acções de formação para os colaboradores, bem como de encontros de pais, em momentos festivos e ao longo do ano.

- As metas do CEV para o futuro, no âmbito do seu projecto de qualificação, são as seguintes:

  - Melhorar o cumprimento das regras institucionais
  - Melhorar a relação das famílias dos colaboradores com a instituição
  - Melhorar a organização da instituição
  - Melhorar as relações interpessoais
  - Diminuir as falhas de comunicação

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- A pessoa designada para liderar o projecto de qualificação do CEV estava, até à adesão ao projecto Acreditar, totalmente alheia à gestão da instituição, sendo claramente um elemento de trabalho directo no terreno. A sua escolha teve como objectivo o seu

envolvimento gradual na Direcção Técnica, que se pretendia reforçar (passando a ser composta por um membro da Direcção, pela Coordenadora Geral e pela Educadora Social em causa), para o que contribuiria a sua frequência da Pós-Graduação oferecida no âmbito do projecto.

- No entanto, o desconhecimento total da esfera da gestão (quer em termos teóricos, quer na prática), assim como a necessidade de passar a ter uma visão da instituição como um todo, implicou um esforço considerável por parte do *pivot* do projecto de qualificação, acrescido do facto de no início só parcialmente ter sido reduzido o seu trabalho no terreno.

- Não foi exigido nas reuniões de apresentação do projecto que o *pivot* a seleccionar tivesse experiência de gestão e/ou abandonasse o seu trabalho no terreno. Nesta instituição, só mais tarde, no decorrer do projecto, se viu que era inevitável o *pivot* deixar a sua função anterior. Isso teve implicações negativas na organização e no projecto, até porque, devido à substituição desta técnica por outra nova colaboradora, houve novos encargos financeiros difíceis de suportar face à situação económica da instituição.

- A primitiva acumulação de funções da Educadora Social, aliada a alguma resistência de colegas devido a parcial ausência no terreno, criaram-lhe sérias dificuldades. Viu-se confrontada com uma situação de desconforto e pressão, que levou a Direcção a dispensá-la quase totalmente do trabalho directo com os utilizadores, retomando em quase exclusividade o seu papel no projecto até final de Fevereiro de 2007. Então a Educadora Social teve de retomar o trabalho no terreno, pelo que ficou parcialmente atrasada a aplicação do projecto.

- Este estudo de caso mostra bem a necessidade de, no início de um projecto de qualificação, pensar com cuidado a escolha do seu *pivot*, que deverá ter (ou passar a ter) tempo para assumir esta função, altamente exigente e desgastante, ainda que naturalmente motivadora. Para além disso, é fundamental que a pessoa escolhida seja vista, se não como um líder hierárquico, pelo menos como um líder natural, aceite como tal pelos seus colegas.

- Por outro lado, no início de um projecto deste tipo, é necessário explicar bem a todos os envolvidos as exigências postas ao *pivot*, e vale a pena que a instituição ocupe algum tempo a estudar o assunto, transmitir aos seus técnicos as implicações correspondentes e fazer a respectiva selecção.

- Também é necessário que todos os envolvidos percebam quais são os objectivos do projecto, deixando claro que acima de tudo se pretende melhorar os serviços prestados aos utilizadores, colocando-os no centro de todo o processo.

- Caso contrário, as resistências irão inevitavelmente multiplicar-se, limitando ou mesmo impedindo todo o projecto de qualificação. E os maiores prejudicados serão sempre os utilizadores.

CEV – Associação Criança e Vida

Rua do Breiner, 234
4050-124 Porto
Telf: 222004074
Fax: 222088407

CENTRO SOCIAL DE ERMESINDE

1. Descrição da Instituição

Denominação: Centro Social de Ermesinde (CSE)

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)

Localização: Rua Rodrigues de Freitas, 2200 – 4445 Ermesinde (Sede)

Fundação: O CSE foi fundado em 15 de Fevereiro de 1955, com a designação de Sopa dos Pobres. Posteriormente passou a Centro de Assistência Social e só mais tarde, já como IPSS, fixou a sua actual designação.

Fontes de Financiamento: Segurança Social (48,95%); Serviços Prestados (29,30%); e Outros[19] (21,75%)

Serviços:
Respostas Sociais na Área da Infância e Juventude
Respostas ditas tradicionais: Creche, Creche Familiar (Amas), Jardim-de-infância e ATL.
Centro de Ocupação Juvenil (COJ), criado no âmbito de um projecto de Luta Contra a Pobreza, nos anos de 1999, 2000, 2001 e 2002. Tem como público-alvo os Jovens desta cidade, procurando pôr à disposição destes um conjunto de actividades e serviços facilitadores da plena inclusão, intervindo em áreas-chave como: Educação, Formação, Despiste Vocacional, Orientação profissional e Animação.
Respostas Sociais na Área da 3ª Idade
Lar de S. Lourenço - teve a sua abertura em finais de 2001 e conta com uma equipa especializada que presta todos os cuidados necessários e adequados à satisfação das necessidades dos idosos, tendo sempre em vista a melhoria da sua autonomia e/ou minimização das limitações.
Apoio Domiciliário - Prestação dos cuidados necessários e adequados à satisfação das necessidades dos idosos e dependentes, tendo em vista melhorar a sua autonomia, na própria casa.
Área da Acção Social
Centro Comunitário das Saibreiras - criado em 1994, no âmbito do primeiro Programa de Luta Conta a Pobreza. Surgiu para dar resposta a problemas emergentes de uma zona geográfica específica (Bairro Social das Saibreiras), vista como uma bolsa de pobreza. Integra os seguintes serviços: Clube de Emprego; Atendimento Social; Refeitório Comunitário e Actividades de Animação.
Área da Formação e Emprego
Empresa de Inserção na área de lavandaria e tratamento de roupa - Resposta do âmbito do Mercado Social de Emprego, dirigida à inserção profissional de públicos desfavorecidos. Foi criada em 1999 e actualmente contempla quatro trabalhadores com contrato sem termo e 9 postos de inserção.
Centro de Formação - criado em 2003 por forma a concentrar num grupo de trabalho toda a actividade formativa da instituição, focalizando a sua intervenção em grupos sociais específicos, nomeadamente naqueles que, por apresentarem insuficientes competências pessoais e técnicas, não podem competir em igualdade com outros públicos considerados socialmente inseridos.
Serviços Centrais - integram áreas de actividade que são transversais a todas as valências, nomeadamente: Contabilidade, Serviços administrativos em geral, Departamento de recursos humanos, Tesouraria e Aprovisionamento.

Missão: Promover a Solidariedade e o Bem-estar Social, através de:

- Respostas sociais adequadas
- Oferta de serviços em condições de segurança, conforto e higiene;

[19] Transferências do IEFP, Quotas de Associados, Donativos e Outros Proveitos Operacionais

- Pessoal qualificado e motivado, funcionalmente enriquecido e capaz de iniciativas;
- Uma organização flexível e capaz de responder aos desafios da modernidade e do futuro;
- Uma comunicação dinâmica e de qualidade
- Desenvolvimento de parcerias que reforcem a cadeia de valor dos serviços prestados;
- Valorização das relações com as comunidades locais;

Visão: Ser a melhor Instituição de Solidariedade Social, reconhecida como líder local e referência nacional, orientada para as pessoas, pautando a sua actuação por critérios de qualidade, bem-estar, segurança, eficácia e solidariedade;

Valores:

- Valores Profundos
  Solidariedade, Disponibilidade e Qualidade
- Valores Posicionais
  Profissionalismo: Espírito de equipa, Rigor;
  Ética: Verdade, Honestidade, Transparência;
  Iniciativa: Inovação, Dinamismo;
- Valores Relacionais
  Compromisso: Confiança, Diálogo, Igualdade
  Humanismo: Civismo, Educação, Urbanidade

Direcção: Nove Elementos – Presidente, 2 Vice-presidentes, Tesoureiro, Secretário e 4 Vogais;

Staff: Auxiliar de Serviços Gerais (32); Ajudante de Acção Directa (29); Ajudante de Acção Educativa (23); Educador de Infância (13); Técnico de Serviço Social (7); Motorista (5); Guarda/Porteiro (5); Educador Social (5); Animador Sócio-cultural (4); Cozinheira (4); Escriturário (4); Psicólogo (3); Costureira (3); Ajudante de Cozinha (2); Chefe de Divisão (1), Chefe de Secção (1), Continuo (1); Encarregado de Serviços Gerais (1); Engomadeira (1); Estagiário Maquetista (1); Guarda-livros (1); Monitor (1); Operador de Computador (1); Tesoureiro (1).

Perfil da Técnica nomeada para o processo de qualificação:

- Coordenadora do Centro de Formação
- Licenciada em Serviço Social
- 13 Anos de serviço no CSE;

Perfil do Dirigente:

- Responsável pela área da formação e qualificação no CSE.

2. Descrição do Processo

Acordo e Tomada de Decisão

- A tomada de decisão sobre a participação da organização no projecto baseou-se no interesse que já existia da Direcção sobre a temática da qualidade. Aliás, a instituição já tinha inscrito no seu "código genético" os princípios da qualidade e da melhoria contínua;

- **Qualidade como exigência interna:** Neste sentido revelou-se importante desenvolver uma estratégia que, por um lado possibilitasse uma diferenciação positiva, e por outro conseguisse uma rede de relações com outras organizações, de forma a enriquecer e dar consistência ao próprio trabalho;

- **Qualidade como exigência externa:** Surgimento do Modelo de Avaliação das Respostas Sociais promovido pelo Instituto de Segurança Social, I.P;

- O CSE adoptou como referencial/guia do processo de qualificação interno o Modelo de Avaliação da Qualidade do ISS, I.P;

- O processo de **Qualificação da Organização foi designado de Projecto MIQ – Mudança, Inovação e Qualidade**, com os seguintes objectivos: Melhorar a organização interna; Consciencializar e envolver todos os colaboradores; Aumentar a satisfação/confiança dos clientes (utilizadores e financiadores); Melhorar a imagem do CSE no exterior; Rentabilizar recursos e reduzir custos; Promover uma cultura de trabalho em rede;

- Este projecto foi ao encontro de uma aspiração do CSE, contemplada no seu plano de actividades para 2005: qualificação dos serviços prestados pela organização.

Envolvimento

- Foi promovido o envolvimento de todos de forma a criar uma cultura mais aberta e transparente. Assim, foram envolvidos os profissionais do CSE, clientes, fornecedores, parceiros e poder político, designadamente a Autarquia;

- A Direcção do CSE definiu que, numa primeira fase, o estudo e a experimentação do projecto de qualificação iria incidir sobre os **Serviços Centrais e a valência de lar de idosos – Lar S. Lourenço**. No entanto, no decorrer do processo foram aplicados alguns instrumentos a todas as valências do CSE, bem como a disseminação, por toda a organização, do projecto de qualificação. O lar de S. Lourenço foi escolhido por ser a valência mais próxima dos padrões de qualidade desejados e na qual as pessoas se encontravam mais sensibilizadas para o efeito. Quanto aos serviços centrais, foi entendido que o processo de qualificação teria obrigatoriamente de começar por esta área específica, uma vez que é transversal a todas as outras;

- Foi **constituído um grupo interno para trabalhar no âmbito do projecto MIQ**, onde se encontravam representados os responsáveis directos dos serviços alvos, a gestão de topo e o técnico responsável pela implementação do projecto. No entanto, com o desenvolvimento do projecto, apesar dos serviços alvo de experimentação se manterem e com o entendimento de que o processo deveria envolver todas as valências da organização, o Grupo interno foi alargado para oito elementos:
    - Elemento da Direcção do CSE
    - Directora Técnica do Lar de S. Lourenço
    - Directora Pedagógica do Jardim-de-infância
    - Directora Pedagógica do ATL
    - Directora Técnica do Centro Comunitário
    - Chefe de Divisão dos Serviços Administrativos
    - Responsável interno pela contabilidade Coordenadora do Centro de Formação e "Pivot" do processo de qualificação;

- Foram criados espaços de partilha entre todas as chefias da organização através de reuniões mensais do grupo interno que, adicionalmente, servem para avaliação e planeamento do processo;

- **Potenciada a comunicação interna** - Foram identificados os conflitos comunicacionais e as causas geradoras dos mesmos com o propósito de desenvolver uma comunicação dinâmica, motivadora, incentivando a troca de opiniões,

estabelecendo uma comunicação aberta entre todos níveis hierárquicos em todas as direcções;

- **Potenciada a comunicação externa** – Facilitação do acesso físico aos serviços aumentando a participação e o envolvimento de todos nas actividades. Foram desenvolvidas acções no sentido de dinamizar a "caixa de sugestões" que existia sem grande movimento. Foram melhorados os níveis de comunicação sobretudo ao nível dos instrumentos disponíveis, nomeadamente: a Internet, a imprensa escrita, a participação em eventos e as relações públicas.

Auto-avaliação

- O processo de auto-avaliação foi entendido como uma forma de introspecção crítica acerca do perfil actual da organização e como um importante instrumento de sensibilização e envolvimento dos colaboradores;

- O auto-diagnóstico foi aprofundado através de focus-groups, pelas respectivas chefias, nos diversos serviços, com todos os colaboradores. Desta abordagem surgiram os diversos problemas que foram sistematizados sob a forma de Árvore de problemas aos quais corresponderam resultados esperados (árvore de objectivos). As medidas foram encontradas através da realização de sessões de grupo para partilha de opiniões e visões capazes de contribuir para soluções criativas. Os principais problemas foram expostos num quadro e foi solicitado a todos os colaboradores que apresentassem sugestões de melhoria que, ao mesmo tempo, nele iam sendo registadas;

- **Pessoal Interno**, ou seja, todos os colaboradores, desde os operacionais à gestão de topo, valorizando a partilha de valores, a criação de uma cultura de confiança e de responsabilização, na medida em que a qualidade dos serviços depende directamente da respectiva assiduidade, motivação, desempenho e afectividade.

As chefias intermédias

Metodologia utilizada:

- Foi aplicado o modelo de Auto-avaliação Organizacional traduzido e adaptado de **"Participatory Self-Assessment on NGO Capacity", Alan Fowler, 1995**. Este grupo respondeu ao inquérito conforme foi facultado pela Equipa do Projecto ACREDITAR. Este exercício permitiu ter a percepção de que, para ser aplicável aos restantes colaboradores dos serviços alvo, era necessário adaptá-lo criando uma versão de leitura mais funcional e precisa.

Os Colaboradores dos Serviços alvo

- Sob proposta do Grupo de trabalho, a direcção do CSE apresentou o projecto de qualificação aos restantes colaboradores. Adicionalmente foi solicitada a participação de todos, tendo sido clarificadas algumas questões e apresentado o inquérito de auto-avaliação;
  - O inquérito adaptado foi aplicado a um total de 34 colaboradores (6 dos serviços centrais e 28 do lar de S. Lourenço);
  - Após uma análise de conteúdo dos inquéritos, foi realizada uma reunião alargada com todos os colaboradores dos Serviços alvo para devolução dos resultados e reflexão adicional. Esta reunião teve como propósito a devolução dos resultados, mas também a elucidação de algumas questões críticas relacionadas com o processo. Ressaltou desta discussão a necessidade de repetir duas questões do inquérito com perguntas mais directas e linguagem mais acessível;
  - Foi elaborado e aplicado um inquérito de satisfação aos colaboradores dos serviços alvo cujo conteúdo foi analisado à luz das teorias de Maslow e Herzberg;
  - A brevidade na entrega e o facto da grande maioria ter respondido à totalidade das questões indicia um grande envolvimento e participação;

- Existiram factores externos ao processo, nomeadamente idiossincrasias ao nível da interpretação das questões, que condicionaram os resultados;

Direcção ou gestão de topo

- Processo idêntico ao das chefias intermédias;

Clientes ou beneficiários directos ou indirectos[20]

- Para auscultar os utilizadores foi utilizado como instrumento o ServQual (adaptado à resposta social de Lar de Idosos). Este instrumento assenta na medição da qualidade dos serviços prestados com base na satisfação percepcionada do utilizador. Do total de 30 inquéritos aplicados aos idosos do lar de S. Lourenço apenas foram validados 23, uma vez que os restantes utilizadores residentes eram recentes na altura. Destes inquéritos 19 correspondem a utilizadores directos (idosos residentes) e 4 a utilizadores indirectos (familiares dos idosos);
- Este processo de auscultação não foi o mais adequado uma vez que este público teve grande dificuldade de compreensão do instrumento o que influenciou as respostas dadas. Adicionalmente, o facto de ter sido aplicado pela coordenadora do lar de S. Lourenço terá influenciado o teor das respostas;
- Foi necessário aplicar este instrumento individualmente. Na globalidade as respostas foram muito positivas. No entanto, não foi possível descortinar se este resultado se deveu à presença de colaboradores na sua aplicação;
- Devolução de Resultados – Não existiu

Análise SWOT

- No âmbito da auto-avaliação interna ao modelo organizacional e como forma de reforçar o envolvimento de todos e do auto-diagnóstico, foi desenvolvida uma análise SWOT com a participação de todos os colaboradores. Para o efeito foi distribuída uma grelha por todos os sectores de actividade dos Serviços alvo. O grupo de Trabalho interno foi responsável pela sistematização de toda a informação na grelha final. Este instrumento foi importante para o envolvimento dos colaboradores e para o processo de planeamento estratégico.

Hetero-Avaliação

- **Rede de Parceiros** nomeadamente os serviços de saúde e de emergência médica, poder político local, instituições de acção social, forças de segurança e outras instituições pares como veículo de reforço do papel do CSE na sociedade;
- **Fornecedores** na medida em que os serviços que prestam ou produtos que vendem influenciam o serviço prestado pelo CSE;
- Este grupo foi composto por Parceiros Sociais, Poder Local e Fornecedores designadamente:
  - Câmara Municipal de Valongo
  - Junta de Freguesia de Ermesinde
  - Segurança Social – Serviço Local de Valongo;
  - IEFP – Centro de Emprego de Valongo
  - Centro de Saúde de Ermesinde
  - Escolas de Ermesinde (Escola Secundária, Escolas E.B 2/3 e Escolas do 1º Ciclo)

[20] Entenderam beneficiários directos os utilizadores dos serviços (por ex. crianças, jovens, idosos, etc.) e indirectos os seus familiares mais próximos

- Bombeiros Voluntários de Ermesinde;
- PSP de Ermesinde
- Fornecedores do CSE

- Foi desenvolvida e realizada uma **entrevista semi-estruturada** a cada uma destas entidades, solicitando a respectiva opinião sobre o CSE enquanto resposta às necessidades da cidade de Ermesinde e enquanto instituição parceira. Desta aplicação foi realçado o papel do CSE enquanto resposta multidimensional aos problemas da freguesia. No entanto, foi manifestado o interesse em conhecer melhor as restantes valências do CSE (com as quais não lidam directamente) assim como sobre os critérios e processos de admissão de utilizadores e sobre a gestão das listas de espera

- As respostas foram sempre as politicamente correctas. As críticas efectuadas foram feitas apenas "off the record" e após o fim formal das entrevistas.

Discussão da Missão, Visão e Valores

- Cada coordenador técnico responsabilizou-se por reflectir, junto dos seus colaboradores directos, sobre a missão, visão e valores da organização e, se possível, encontrar uma frase que a definisse

- Foi desenvolvida uma sessão em plenário, com um facilitador externo, que envolveu os dirigentes, as chefias e os representantes de todas as categorias profissionais da organização (num total de 30 pessoas), onde se aprofundou esta reflexão dando origem à definitiva formalização da missão, visão e valores do CSE

Organização dos Mandatos

- Foi ordenada toda a legislação e documentação normativa relevante para a organização em geral e para cada serviço em particular, sobretudo no que diz respeito ao seguinte (Fonte: Modelo de Avaliação da Qualidade do ISS, I.P.):
  - Contratos e despachos internos
  - Legislação laboral e fiscal
  - Legislação e documentação normativa especifica da natureza jurídica da entidade
  - Outra documentação normativa relevante, como por exemplo sobre qualidade (Norma ISO 9000)

Áreas de Intervenção

As áreas apontadas como de intervenção estratégica resultaram do processo de auto-diagnóstico que esteve na base da formulação estratégica do Centro Social de Ermesinde. Assim, as áreas de intervenção prioritárias apontadas foram:

- Qualificar os serviços e as respostas sociais asseguradas pelo CSE;
- Alargar o campo de acção: ampliar e diversificar as actividades sociais, adquirindo novos espaços;
- Participar e envolver a comunidade nas nossas actividades; dar a conhecer a organização para um maior impacto das suas intervenções;

Formulação Estratégica

- Para este exercício contribuíram as linhas orientadoras aprovadas em Assembleia-geral, as necessidades de qualidade reconhecidas, a inquietação que o projecto ACREDITAR desencadeou, as restrições externas, a perspectiva dos destinatários e funcionários e os recursos disponíveis;

- Para o período 2007-2012 (5 anos) foram definidos os seguintes objectivos estratégicos:

  - Melhoria do funcionamento interno da organização, tendo inclusive em atenção o seu desempenho social e ambiental;

- Avaliação do desempenho organizacional;
- Auto-sustentabilidade da organização reforçando
  a) A rede de relações com o exterior, nomeadamente com empresas
  b) A imagem institucional
- Maior autonomia dos nossos utilizadores
- Inclusão social de pessoas e famílias em risco, nomeadamente através de:
  a) Promoção do sucesso educativo da população escolar de Ermesinde
  b) Preparação e qualificação de jovens para o emprego
  c) Promoção de condições que reforcem a igualdade de género
  d) Inserção social de crianças e jovens portadoras de deficiência

- O plano de Actividades para 2007 do lar de S. Lourenço fez parte deste ciclo de planeamento na medida em que foi percepcionada a importância da definição e concretização dos objectivos e acções mais imediatas em consonância com as metas de médio e longo prazo para que estas sejam atingidas de uma forma mais eficaz e eficiente

Implementação

- Desenho dos processos chave do Lar de S. Lourenço
- Normalização de processos e procedimentos administrativos internos tais como:
  - Criação de um manual de Acolhimento d novos colaboradores;
  - Definição de perfis de competências dos colaboradores;
  - Reformulação do organograma do CSE e dos serviços alvo;
  - Gestão da correspondência;
  - Uniformização da linha gráfica dos suportes internos e externos;
- Melhoria ao nível do sistema de comunicação
- Concepção de um plano de formação interna aos colaboradores;

Avaliação

- É objectivo e preocupação da organização a breve prazo, através da criação de um conjunto de instrumentos (questionários, fichas de avaliação e outros documentos de avaliação e monitorização) e procedimentos (reuniões de avaliação) para que seja realizada uma avaliação e monitorização sistemáticas dos objectivos e acções propostas.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- **Documento MIQ** – Contendo as políticas e objectivos do Processo, distribuído por toda a organização e preparando desde cedo o caminho para as fases seguintes (de alargamento progressivo do Projecto de Qualificação às outras valências).
  - Começa com uma carta do presidente da instituição com o objectivo de sensibilizar todos os colaboradores, expondo os motivos e os objectivos do projecto de mudança e progresso no qual o CSE se encontra e apelando ao envolvimento e colaboração de todos;
  - Contem um pequeno glossário, um breve texto de desmistificação da questão da qualidade, o pessoal responsável e os respectivos contactos para eventuais esclarecimentos, assim como as formas de participação e a respectiva importância;
  - É um instrumento tipo de apelo e incentivo ao envolvimento, empowerment e participação de todos.

- **Acções iniciais de redução dos custos e de diminuição dos entraves à comunicação interna e externa** como condição necessária ao desenvolvimento e implementação do projecto de qualificação. Passo com grande sucesso que se revelou de extrema importância no desenvolvimento do processo, sobretudo contribuindo para um melhor e mais eficaz acesso à informação decorrente do processo de qualificação e os principais meios de participação

- **Constrangimentos:**
  - Resistência aos processos de mudança: individual e organizacional;
  - Confronto com uma terminologia desconhecida;
  - Falta de disciplina no registo;
  - Incompatibilidade de horários dos diferentes elementos do grupo interno de trabalho;
  - Falta de um elemento externo directivo e orientador do processo;
  - Dispersão física das valências da organização o que dificultou a passagem de informação inter-serviços.

Centro Social de Ermesinde

Rua Rodrigues de Freitas, 2200
4445-637 Ermesinde
Telf: 22 9758774
Fax: 22 9733854
E-mail: cf_cse@clix.pt
Website: www.cse.pt

CENTRO SOCIAL DA FOZ DO DOURO

1. Descrição da Instituição

Denominação: Centro Social da Foz do Douro;

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social;

Localização: Situada na Foz do Douro (Porto);

Fundação: Surge em 1966 como Centro Social e Paroquial de S. João da Foz do Douro

Fonte de Financiamento: acordos de cooperação com o Ministério da Segurança Social; contribuições dos utentes; cotas de sócios; donativos – com carácter eventual; organização de festas e de uma pequena Venda de Natal; arrendamento de um edifício.

Serviços: "CASA DO JARDIM" (sede da instituição) – Creche, Jardim-de-infância (3 salas), Secretaria Central; "CASA BELA" – Jardim-de-infância (1 sala), ATL, Centro de Dia, Apoio Domiciliário, Gabinete da Direcção, Secretaria (extensão), Cozinha Central, Lavandaria.

Missão (Não estava formalizada antes do Projecto de Qualificação): "O Centro Social da Foz do Douro tem por missão contribuir para a promoção do bem-estar social das pessoas, especialmente as que residem e/ou trabalham na freguesia da Foz do Douro, através de serviços dirigidos à infância, adolescência, população idosa ou dependente."

Visão (Não estava formalizada antes do Projecto de Qualificação): Ser reconhecido como a melhor instituição de solidariedade local e uma referência a nível nacional, pela qualidade dos seus serviços.

Direcção: Cinco elementos: Presidente; Secretario; Tesoureiro; Dois vogais. A última mudança de Direcção ocorreu em Julho de 2006

Staff: 1 Directora de Serviços; 1 Chefe de Secretaria; 3 Escriturárias; 2 Técnicas de Serviço Social; 1 Enfermeira; 1 Encarregada Geral; 2 Educadoras Sociais; 7 Educadoras de Infância; 7 Ajudantes de Acção Directa; 19 Ajudantes de Acção Educativa; 1 Cozinheira; 4 Ajudante de Cozinha; 5 Trabalhadora Auxiliar de Serviços Gerais; 1 Empregada de Lavandaria; 1 Motorista

Perfil da Técnica nomeada para liderar o processo:

- Directora de Serviço
- Formada em Serviço Social
- No momento em que foi seleccionada para liderar o processo (Janeiro / Fevereiro 2006) trabalhava há 33 anos no CS Foz.
- Iniciou o seu percurso profissional dentro do CS Foz enquanto responsável pela área da infância. Posteriormente assumiu a função de directora técnica, coordenando toda a equipa técnica. Desde 1992 é Directora de Serviços, abrangendo a coordenação de todos os serviços da organização.

2. Descrição do Processo

Acordo e Tomada de Decisão

- A tomada de decisão para a participação da organização no projecto ACREDITAR foi feita com base no interesse existente por parte da Direcção do Centro Social da Foz do Douro em apostar em processos de Qualificação e de Certificação.

- Ao nível do funcionamento da organização, o Centro Social da Foz do Douro já possuía um órgão consultivo e representativo de todos os seus serviços (*constituída pelos Responsáveis dos vários serviços – Creche, Jardim de Infância, ATL, Centro de Dia, Apoio Domiciliário, Secretaria, Economato, Serviço de Saúde, Serviço Social da área da*

Infância e Serviço Social da área da População Idosa), denominado de *Equipe de Responsáveis*. Este órgão foi o primeiro a ser informado, pela Directora de Serviços, da apresentação da candidatura

- A escolha da Direcção de um representante deste órgão para participar no projecto recaiu sobre o elemento directivo que tomara a iniciativa de apresentar a candidatura (*Tesoureiro da Direcção*). A identificação da técnica que iria liderar o processo, por outro lado, teve como base o perfil aconselhado pela equipa do projecto Acreditar. Neste sentido, a Directora de Serviços auto propôs-se junto da Direcção para participar no projecto, sendo esta proposta aceite e, posteriormente, validada junto da Equipe de Responsáveis.

Envolvimento

- Foi a Equipe de Responsáveis, com a presença do elemento da Direcção e da Directora de Serviços que, numa primeira etapa, definiu os objectivos do processo de qualificação do Centro Social da Foz do Douro, as pessoas e as instituições que deveriam ser envolvidas e como este envolvimento deveria ser feito. Definiu-se, assim, que o projecto seria aplicado a toda a organização e com o envolvimento de todos os seus *stakeholders*. Considerou-se que este envolvimento deveria ser faseado, dando-se prioridade à Direcção, colaboradores internos e utilizadores. Os restantes *stakeholders* seriam envolvidos numa fase posterior.

- Com o objectivo de reflectir sobre o processo de qualificação e apoiar o envolvimento dos colaboradores foi constituído um **Grupo Interno**. Através deste grupo procurou-se recolher junto dos colaboradores informações e sugestões importantes ao processo de qualificação e, simultaneamente, dar-lhes feedback, em tempo útil, do que estava a ser feito. Este grupo é composto por sete elementos: Director; Directora de Serviço; Responsável pelo Economato, Responsável pelos Serviços Administrativos; Directora Pedagógica do Jardim-de-infância, enquanto representante dos Serviços Directos da área de Infância (Creche, Jardim de Infância e ATL); Assistente Social da área da Infância; Assistente social da área da População Idosa, enquanto representante dos serviços existentes nesta área. Quer a Directora Pedagógica do Jardim-de-infância, quer a Assistente social da área da População Idosa foram eleitas pelas responsáveis dos serviços que representam. Este grupo reúne-se com uma periodicidade quinzenal

Auto-avaliação

Colaboradores

- A auscultação dos colaboradores foi feita através da aplicação de um inquérito construído pela Directora Técnica, com ajuda das Assistentes Sociais. Este inquérito foi constituído com base nos dois instrumentos fornecidos pela equipa do Projecto ACREDITAR (modelos de auto-diagnóstico organizacional traduzidos e adaptados: de EFQM e de "Participatory Self- Assessment of NGO Capacity") e nas especificidades da organização. Neste processo, optou-se pela constituição de um inquérito extenso (noventa e quatro questões com solicitação da justificação da resposta). Por outro lado, tendo em conta que o inquérito seria aplicado junto de níveis de instrução muito diversificados, procurou-se utilizar uma linguagem simples e foi disponibilizada a ajuda das Assistentes Sociais a quem desejasse. O inquérito foi aprovado pela Direcção e validado pelo Grupo Interno.

- Para a aplicação dos inquéritos os colaboradores foram divididos por grupos profissionais e/ou sectores de actividades. Nestas reuniões, apresentou-se o Projecto "Acreditar", explicaram-se os objectivos pretendidos com a auto-avaliação organizacional e pediu-se a todos que colaborassem respondendo ao inquérito. Foi explicada a organização do inquérito, por grupos de perguntas, sublinhando que se pretendia recolher a opinião individual dos colaboradores. Foi salientado que o inquérito poderia ou não ser anónimo consoante a opção de cada um. Por fim, explicou-se que os

inquéritos se encontravam numerados para permitir a identificação das categorias profissionais.

- **Este inquérito foi aplicado junto de todos os colaboradores contratados** (efectivos ou não), deixando de fora o pessoal voluntário, estagiários e colaboradores no âmbito de Programas Ocupacionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional, por se tratar de pessoal que permanece na organização por curtos períodos de tempo. Houve uma adesão de 96,30% dos colaboradores ao inquérito.

- Foi feita uma **apresentação exaustiva dos resultados** através de uma reunião geral, convocada para o efeito. Nesta reunião estiveram presentes a generalidade dos colaboradores, a Direcção e o Grupo Interno.

- Enquanto **principais dificuldades** desta etapa podem ser sublinhados a desconfiança pelos inquéritos serem numerados e a existência de inquéritos respondidos em grupo. A desconfiança quanto aos números de ordem dos inquéritos foi identificada no próprio momento de aplicação deste instrumento. Desta forma, para ultrapassar esta dificuldade foi pedido a cada colaborador que riscasse o número e, em seu lugar, que identificasse a sua categoria profissional de uma forma simples (por exemplo, identificando-se apenas como "Educadora", sem pormenorizar se seria "Educadora de Infância" ou "Educadora Social"). A existência de inquéritos respondidos colectivamente foi perceptível na etapa da análise de conteúdos, uma vez que se verificou a existência de respostas rigorosamente iguais. Posteriormente alguns dos inquiridos confirmaram verbalmente este facto. No momento de devolução dos resultados procurou-se, por um lado, mostrar que os resultados apresentados reflectiam a opinião dos diferentes grupos profissionais, não tendo havido uma manipulação dos resultados. Por outro lado, procurou-se fomentar uma reflexão e uma mudança de atitude junto dos colaboradores.

<u>Direcção</u>

- Para a auscultação da Direcção, adoptou-se o mesmo instrumento utilizado com os colaboradores. A apresentação do questionário à Direcção foi efectuada no momento de tomada de decisão sobre a aplicação do questionário junto dos colaboradores. Posteriormente, também em reunião de Direcção, houve uma sensibilização dos elementos da Direcção para o envolvimento neste processo de auscultação e para o preenchimento do questionário. Contudo, apenas um elemento da Direcção, o Director que acompanha o processo, respondeu a este desafio. Os restantes elementos resistiram a este processo de auscultação e propuseram que as respostas fossem dadas em conjunto. Não houve uma insistência neste processo para evitar constrangimentos junto destes elementos.

<u>Utilizadores</u>

- Foi construído um inquérito com base no modelo *Servqual*, adaptado para cada um dos serviços e validados pelo Grupo Interno. Estes inquéritos foram enviados por correio aos utilizadores ou seus representantes, no caso das crianças ou idosos com um elevado grau de incapacidade, acompanhados de uma carta com as explicações sobre o projecto e os objectivos do inquérito. Através desta carta procurou-se também estimular a colaboração dos utilizadores neste processo de auscultação e disponibilizou-se a ajuda das Assistentes Sociais para o esclarecimento de dúvidas.

- Na área de Infância, procurou-se garantir a identificação dos questionários por serviço e, dentro dele, por sala ou ano de escolaridade (*caso de ATL*). Ao nível dos idosos, teve-se em conta cada um dos serviços – Centro de Dia e Apoio Domiciliário. Ao nível do ATL procurou-se fazer uma auscultação das crianças a frequentar os 3º e 4.º ano de escolaridade. Neste caso optou-se pela aplicação do mesmo questionário utilizado para conhecer a opinião dos pais. Em pequenos grupos as crianças reuniram-se com a Assistente Social da área da Infância, e cada uma recebeu um questionário. A Assistente Social leu e explicou o conteúdo de cada pergunta e as crianças registaram as suas opiniões.

- **Neste processo foram envolvidos os utilizadores dos serviços de acção directa** – Creche, Jardim Infância, ATL, Centro Dia e Apoio Domiciliário. Sublinhe-se, no entanto, uma maior adesão por parte dos utentes da área da Infância

- Ao nível da Infância a **devolução dos resultados** foi feita através das reuniões de fim de ano (por sala). Nestas reuniões foi dado não só o feedback geral, abrangendo todo o serviço, mas foi feita igualmente uma especificação dos resultados da sala em questão. Ao nível de ATL, os resultados foram apresentados globalmente e por ano de escolaridade.

- As **principais dificuldades** verificaram-se na auscultação dos idosos. Verificou-se uma dificuldade na compreensão das questões por parte de alguns idosos e/ou familiares. Ao nível do Centro de Dia, optou-se por substituir questionário por outro mais simples, acarretando, no entanto, um atraso neste processo de auscultação.

Outras Entidades

- Para o envolvimento de outros *stakeholders* o Centro Social da Foz do Douro optou pelo envio de um questionário elaborado para o efeito, acompanhado de uma carta com a apresentação dos objectivos. Tal como os outros instrumentos de recolha de dados construídos no âmbito deste processo, este inquérito foi validado pelo Grupo Interno.

- **Procurou-se auscultar os vários *stakeholders* externos com os quais a organização estabelece relações frequentes ou considera que deveria estabelecer.**

- À data da recolha de informações para a elaboração dos Estudos de Caso ainda não tinha sido feita a **devolução dos resultados**.

- As **principais dificuldades** desta etapa de auscultação foram o não cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega dos questionários preenchidos e a dificuldade em obter um maior número de respostas aos inquéritos. Apesar da adesão ao processo de auscultação não ter sido total, as entidades mais próximas, com as quais a organização possui um contacto mais próximo, responderam ao inquérito.

Discussão da Missão, Visão e Valores

- Antes de iniciado o processo de qualificação, não existia uma formalização da **Missão** do Centro Social da Foz do Douro nos seus estatutos. Aproveitou-se o inquérito de auto-diagnóstico para iniciar uma discussão da missão, incluindo uma questão sobre a Missão da organização. Contudo, a sua definição ocorreu posteriormente através do Grupo Interno. Após a definição da Missão, cada elemento do grupo ficou responsável por difundi-la junto dos colaboradores da sua área de intervenção e recolher a opinião de cada um sobre os valores e a visão organizacionais. Para tal foi utilizado um mini questionário. Os **Valores** identificados foram organizados por ordem decrescente de número de vezes referidos. Entre os valores mais referidos, o Grupo Interno seleccionou os mais abrangentes e os que melhor reflectiam o modo de estar e agir da organização.

- Ao nível da **Visão**, verificou-se uma dificuldade por parte dos colaboradores em compreenderem o seu significado e, como tal, as opiniões recolhidas não corresponderam ao pretendido. Desta forma, a Visão foi definida pela Directora de Serviços e validada pelo grupo interno.

- A Missão, Visão e Valores do Centro Social da Foz do Douro encontram-se expostos ao público nos seus acessos principais.

Organização dos Mandatos

- Foram feitas a selecção e a organização de toda legislação referente à intervenção e ao funcionamento da instituição. Como ferramenta de suporte foi criada uma base de dados específica, introduzida nos computadores da Secretaria, Serviço Social e Direcção de Serviços. Os serviços administrativos ficaram responsáveis por este trabalho de organização dos Mandatos.

Análise SWOT

- Numa primeira etapa, a analise SWOT foi feita por áreas de intervenção – Infância e Adolescência; e População Idosa. Posteriormente, verificou-se a necessidade de uma análise específica para o ATL para estabelecer um projecto de intervenção que permitisse ultrapassar alguns problemas identificados neste serviço.

- No âmbito de um trabalho da pós-graduação, foi feita a análise SWOT de toda a organização. Cada técnico do Grupo Interno ficou responsável por preencher a Matriz SWOT através dos conhecimentos que possui da organização e dos contributos recolhidos junto dos colaboradores da sua área. Posteriormente, em reunião do Grupo Interno, foi preenchida e validada uma Matriz SWOT final.

Áreas de Intervenção

Através dos resultados do processo de diagnóstico organizacional foram identificadas as seguintes áreas de intervenção prioritárias:

- Garantir a sustentabilidade financeira;
- Preparar a Certificação da organização;
- Desenvolver um Política de Gestão de Recursos Humanos;
- Comunicação

Formulação Estratégica

- Na formulação estratégica foram definidos os objectivos e as estratégias para o triénio de 2006-2008, assim como o projecto de qualificação para a organização e o seu plano de acção, ou seja, as actividades anuais. Pretendeu-se que o processo de qualificação abrangesse toda a organização e todas as áreas institucionais (Serviços de Acção Directa e Serviços de Acção Indirecta, tais como o economato e os serviços administrativos). Para tal, foi desenvolvido um plano que procura ter em conta não só a especificidade e as necessidades de cada um deles, mas também os aspectos transversais a toda a organização.

Implementação

- Ao longo da implementação do projecto de qualificação foram desenvolvidas as seguintes actividades:

- Organização de um Projecto de Marketing com o objectivo de implementar uma campanha que permitisse o alargamento da base de associados da organização e o incremento da sua participação.

- Identificação dos Processos-chave de cada serviço existente, juntamente com a determinação do grau de responsabilidade do mesmo nos processos-chave dos serviços directos – Creche, Jardim de Infância, ATL, Centro de Dia, Apoio Domiciliário - e o desenho dos fluxogramas. Este trabalho está a ser desenvolvido pelos responsáveis de cada sector com o envolvimento dos respectivos colaboradores.

- Definição de um sistema interno de auditoria e criação dos instrumentos de apoio a este sistema. Esta actividade encontra-se ainda em curso.

- Análise do organigrama organizacional através do Grupo Interno. Esta análise levou à reformulação e redefinição dos canais formais de comunicação interna. Ainda ao nível da comunicação interna, foram trabalhados os processos de comunicação da Direcção, do Grupo Interno e da Direcção de Serviços, segundo o novo modelo de organograma. A nível da comunicação externa, deu-se início ao desenho dos fluxogramas e definição de procedimentos.

- Melhorias ao nível da Gestão dos Recursos Humanos, nomeadamente ao nível do Recrutamento e Selecção, da definição do Perfil de Competências e do desenvolvimento de um Modelo de Avaliação de Desempenho. Para tal, foi efectuado e aplicado um inquérito sobre desempenho profissional que procurou recolher informações sobre características individuais importantes para o bom desempenho das respectivas funções; as funções; e a motivação para o trabalho. Este trabalho foi inicialmente efectuado apenas ao nível de uma categoria profissional, mas será alargado aos restantes categorias. Procedeu-se à sua validação através do Grupo Interno.

Avaliação

- Foi identificada a necessidade de investir nesta área com o objectivo de criar um sistema de avaliação do processo. Para tal irão utilizar o modelo do CAF – Common Assessment Framework

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- Apesar do receio de perda de anonimato por parte dos colaboradores ter sido, em parte, ultrapassado no próprio momento da aplicação do inquérito de auto-diagnóstico (a numeração dos inquéritos foi anulada), alguns colaboradores optaram por preencher os inquéritos de forma colectiva. Para além da possibilidade de um enviesamento das respostas causado por este receio, parece ter existido igualmente alguma resistência ou cepticismo relativamente ao processo de auscultação. Contudo, a apresentação e a discussão dos resultados, juntamente com a continuidade do processo de qualificação e uma melhor compreensão dos seus objectivos permitiram ultrapassar algumas destas resistências. É sublinhado pela Directora de Serviços que este processo de auscultação permitiu uma reflexão por parte dos colaboradores e uma mudança de atitude quando, mais tarde, tiveram que preencher inquérito sobre o desempenho profissional.

- Na implementação do processo de qualificação do Centro Social da Foz está a ser constituído um sistema interno de auditoria. Neste processo estão a criar e experimentar instrumentos que permitam apoiar a auditoria interna. Por um lado, estão a ser pensadas as fichas de auditoria/serviço. Como metodologia para a constituição deste instrumento, foi criada uma ficha onde os colaboradores identificam todos os aspectos que consideram que devem ser alvo da auditoria interna. Por outro lado, estão a experimentar uma *check list* onde cada colaborador regista todas as anomalias identificadas ao longo do seu trabalho. Inicialmente estipulou-se que estas fichas seriam analisadas semanalmente com o objectivo de adoptar medidas correctivas. Contudo, após uma primeira etapa de experimentação, considerou-se que, por norma, a quantidade e a qualidade das falhas identificadas não justificam uma análise semanal. Desta forma, a análise passou a ter uma periodicidade mensal, sendo no entanto salientado que, em caso de identificação de anomalia considerada grave, a sua análise e consequentes medidas correctivas deverão ser imediatas.

Centro Social da Foz do Douro

Rua Príncipe D. Luís Filipe, 52
4150-472 Porto
Telf: 22 6102430
Fax: 22 6155884
E-mail: ascoscialfoz@net.novis.pt

CENTRO SOCIAL DE SOUTELO

1. Descrição da Instituição

Denominação: Centro Social de Soutelo

Serviços:

- Creche
- Jardim-de-infância
- ATL (1º, 2º e 3º ciclos)
- Idosos (centro de convívio) – São idosos com autonomia que vão à Instituição conviver com outros idosos. As actividades são orientadas por um assistente social e de iniciativa dos próprios idosos.
- Idosos (centro de dia) – Idosos com razoável autonomia. Estão todo o dia na Instituição e participam em actividades lúdicas, passeios e visitas.
- Serviço de apoio ao domicílio

O CSS sofreu na última década um processo de crescimento e diversificação dos serviços que actualmente atingem a saturação da sua capacidade.

Numero de Utentes:

- Creche – 38 crianças
- Jardim-de-infância – 75 crianças
- ATL (1º, 2º e 3º ciclos) – 163 crianças
- Idosos (centro de convívio) – 15 utentes
- Idosos (centro de dia) – 14 utentes

Missão: Procuram emergir como a instituição de mais valor relativamente a todos os que sentem o impacto do seu trabalho, desde logo as crianças, focando os seus recursos na satisfação e no conforto dos utilizadores e esperando como resultado final a excelência do serviço prestado.

Visão: Apostar numa actuação com elevado nível de satisfação face às necessidades, perspectivas e exigências de todos os grupos de interesse envolvidos, e ser reconhecida pela comunidade como uma instituição de referência, pela responsabilidade nos compromissos, pelo respeito e valorização do ser humano, pela excelência dos serviços prestados, pela promoção da cidadania e pelo serviço à comunidade.

Direcção: 9 membros

Colaboradores: 78

Perfil do Técnico para liderar o processo:

- Elemento da Direcção
- Licenciatura em Controlo Financeiro
- Presente no Centro Social de Soutelo desde 1993

2. Descrição do Processo

Acordo e Tomada de Decisão

- A tomada de decisão para a participação da organização no projecto prendeu-se com o processo de crescimento e diversificação dos serviços oferecidos pelo Centro Social de Soutelo e das suas respectivas instalações físicas, assim como da evolução ao nível dos Recursos Humanos. Estes factores levaram à identificação da necessidade de procurar ajuda externa para apoiar o processo de reestruturação organizacional.

Envolvimento

O Grupo de Trabalho para a Qualidade no Centro Social de Soutelo foi constituído, de forma voluntária, por 2 elementos da direcção, o responsável pelos serviços administrativos e de apoio, 5 coordenadores, 1 psicóloga e 2 técnicos. Considera-se ainda que faltou empenhamento ao grupo, sendo que alguns dos seus elementos não conseguiram ver a participação no projecto Acreditar como uma mais valia. Tal situação, foi agravada com a doença do técnico que seria o pivot da qualidade e a Direcção optou por não impor estas funções aos técnicos que compunham este grupo, levou à inoperância do grupo e consequente extinção.

Auto-avaliação

Colaboradores

Metodologia utilizada:

- O grupo de trabalho optou por distribuir o inquérito pessoalmente pelo Presidente da Direcção, dirigindo uma nota prévia explicando o seu objectivo.
- Propositadamente não fizeram qualquer abordagem formal para os fins pretendidos
- Optaram pela grelha "Participatory Self-Assessment of NGO Capacity", Alan Fowler, 1995, por focar e especificar distintos vectores de reflexão com uma abrangência a todos os níveis de intervenção do CSS.
- O inquérito foi feito com garantia de anonimato, apenas com identificação da função: Serviços Educativos, Idosos, Gerais e Apoio, Projectos, Órgãos Sociais ou Outros.
- Cada pergunta tinha um espaço para resposta aberta, permitindo a manifestação de opiniões individuais.
- Foram distribuídos 66 inquéritos, dos quais se receberam cerca de 23% preenchidos.
- Algumas respostas cingiram-se ao "Sim", "Não" ou "Não sei".
- Os dados mostraram que nenhuma das áreas de actividade está significativamente satisfeita com os serviços, sendo a mais crítica, em termos globais, a dos serviços a idosos.
- Até ao momemto, os resultados do inquérito de auto-avaliação não deram origem à implementação de quaisquer acções, tendo apenas sido alvo de reflexão.

Utentes

- O grupo de trabalho optou por não realizar o diagnóstico junto dos utilizadores, visto que estes já tinham sido alvo de um inquérito em 2002 e em 2005, tendo-se verificado que os resultados não apresentavam variações significativas entre ambos.

Análise SWOT

Para a realização da análise SWOT procuraram responder a duas questões:

- Como e porque é que os utilizadores procuram os serviços que prestamos?
- Como se posicionam as outras instituições no sector?

- Procurou-se identificar as competências centrais da organização, considerando que é importante saber como são avaliadas pelos utilizadores as suas vantagens em relação aos concorrentes.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- Optaram por afectar um pivot a 100% ao projecto Acreditar.

- Considera-se que a componente técnica não foi envolvida no processo de qualificação, prejudicando o seu desenvolvimento. Por este motivo, o Centro Social de Soutelo realça hoje que o princípio de envolvimento e participação é fundamental num processo de qualificação. É também destacado que enquanto as instituições não conseguirem resolver o "conflito de agência", ou seja, o conflito de interesses e expectativas entre a direcção e os técnicos, e porque as Direcções são de carácter voluntário, poderá ser uma experiência com efeitos perversos o caminho da qualificação.

Centro Social de Soutelo

Rua de Macau, 100
4435-313 Rio Tinto
Telf: 22 4809183
Fax: 22 4898356
E-mail: css@centrosocialsoutelo.org
Website: www.centrosocialsoutelo.org

CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DA MACIEIRA

1. Descrição da Instituição

Denominação: Centro Social e Paroquial da Macieira

Personalidade Jurídica: Instituição Particular de Solidariedade Social;

Localização: Localidade de Macieira Concelho de Lousada

Fundação: 17 de Outubro de 1996

Fonte de Financiamento: Acordos de cooperação com o Ministério da Segurança Social

Serviços: Creche, ATL e Centro Comunitário

Missão: Ao serviço da Comunidade de Lousada, encontrando respostas sociais e culturais para a integração, dinamização e desenvolvimento do individuo enquanto ser bio-psicossocial.

Visão: Satisfação plena dos seus clientes (internos e externos), distinguindo-se por uma atitude de excelência. Consolidar a quota de mercado através do controlo da qualidade, de modo a criar uma base contínua e duradoura de satisfação dos clientes. Será feita uma aposta na máxima eficiência aliada à redução dos custos.

Nº. de colaboradores: 29 colaboradores (elementos do quadro de pessoal, trabalhadores independentes, estagiários e voluntários)

Nº. de dirigentes: 5

Nº. de utilizadores: 25 crianças dos 0 aos 3 anos de idade; 50 crianças do ATL e uma média de 250 famílias por ano

Perfil do técnico nomeado para liderar o processo:

- Director técnico
- Licenciatura em Enfermagem
- Está na instituição há 2 anos

2. Descrição do Processo

Acordo e Tomada de Decisão

- A **tomada de decisão na participação da organização no projecto** prendeu-se com um interesse em apostar em processos de Qualificação, trabalhando a gestão de base, aplicada a toda a estrutura e ao funcionamento geral da organização.
- **Selecção do elemento da Direcção para participar no projecto:** A escolha da Direcção recaiu sobre o Director Técnico para assumir o processo de qualificação na instituição.
- **Selecção do técnico para participar no projecto:** Tendo em conta o perfil aconselhado pela equipa do projecto Acreditar, a Direcção considerou que o Directo Técnico era a pessoa indicada para assumir o papel de pivot do processo de qualificação na organização. Assim, neste caso em particular, o Director Técnico assumiu os dois papéis "exigidos" pelo Projecto Acreditar.

Envolvimento

- Numa primeira etapa, foi comunicado a todos os colaboradores a tomada de decisão sobre a sua participação no projecto Acreditar, o que se pretendia com este processo de qualificação e quem devia ser envolvido e responsável pelo mesmo processo.

- **Constituição do Grupo Interno:** Com o objectivo de reflectir sobre o processo de qualificação e apoiar o envolvimento dos colaboradores foi constituído um Grupo Interno da Qualidade. Este grupo é composto pelos seguintes elementos[21]: 1 elemento da Direcção; Director técnico; por cada responsável das valências existentes (Creche, ATL e Centro Comunitário), responsável pelos serviços administrativos, economato e oficinas. Este grupo reúne-se com uma periodicidade semanal (terças-feiras). Este grupo assume, igualmente, a responsabilidade e a coordenação do processo de qualificação na organização.

Auto-avaliação

Colaboradores

Metodologia Utilizada: A auscultação dos colaboradores foi feita através da aplicação de um inquérito baseado no modelo European Foundation for Quality Management (EFQM). Este questionário foi adaptado à realidade institucional do Centro Social e Paroquial da Macieira. O questionário incidia em 9 elementos organizacionais: Liderança, Colaboradores, Clientes, Politica e Estratégia, Pessoas, Parcerias, Processos e Resultados-Chave.

- **Colaboradores abrangidos:** Este inquérito foi aplicado apenas aos elementos do Grupo de Trabalho, deixando de fora os restantes colaboradores.

- **Devolução dos resultados:** Consequentemente, foi analisado e discutido em conjunto (apenas com a Equipa Técnica) os resultados alcançados. Toda a informação resultante dos questionários e da sua discussão foi transmitida aos restantes colaboradores de forma informal e através de circulares internas (esta informalidade deve-se ao facto da equipa ser muito pequena).

- **Dificuldades na auscultação dos colaboradores e estratégias utilizadas:**
  - Desconhecimento de algumas matérias presentes no inquérito. Esta situação prende-se com o facto de no inquérito constar "novos" conceitos e uma linguagem que os colaboradores ainda não estavam familiarizados. Face a isto, os colaboradores consideraram o instrumento de difícil interpretação (muito complexo).
  - Os questionários foram aplicados apenas aos elementos do Grupo de trabalho, não tendo sido possível uma auscultação de toda a organização.

Direcção

O Grupo de Trabalho engloba os membros da Direcção. Por isso, a sua auscultação já foi referenciada anteriormente.

Utilizadores

Metodologia utilizada: Construção de um inquérito com base no modelo Servqual, adaptado para cada um dos serviços e validados pelo Grupo de Trabalho. Para tal foi definido a aplicação do questionário a 75 utilizadores/clientes. Como os utilizadores/clientes são crianças, os questionários foram dirigidos aos seus representantes legais ou encarregados da educação. Com a aplicação deste questionário pretendia-se identificar a existência de possíveis problemas e de factores que provocam insatisfação por parte dos utilizadores/clientes. Estes inquéritos foram enviados nas mochilas das crianças. Junto com o questionário seguiu uma carta a comunicar/informar o processo de qualificação que a instituição está a desenvolver, os principais objectivos do presente questionário e informações sobre o seu preenchimento.

- **Utilizadores abrangidos:** Utilizadores dos serviços da creche e ATL.

[21] Este grupo de trabalho é constituído pela equipa técnica existente na organização. É por este motivo que muitas vezes o grupo é confrontado com a designação de "Equipa Técnica".

- **Devolução dos resultados**: Os resultados ainda não foram devolvidos aos encarregados de educação.

- **Dificuldades na auscultação dos utilizadores:**
  - Questionário de difícil interpretação
  - Desconhecimento deste tipo de procedimentos de avaliação na instituição
  - Demasiado tempo para o seu preenchimento
  - Falta de outra IPSS na área para comparação na localidade

Discussão da Missão, Visão e Valores

- Nos estatutos da organização não existia a definição da Missão do Centro Social e Paroquial da Macieira. Esta discussão contou com a participação de todos os colaboradores e com a presença de um elemento da Direcção. Os valores e a visão foram, igualmente, discutidos pelos colaboradores.

- Esta discussão foi pertinente pois permitiu que os colaboradores conhecessem melhor a instituição. Este conhecimento veio colmatar uma lacuna que existia na organização, visto que nem todos os colaboradores tinham presente o que era a missão, os valores e a visão da instituição. Esta situação deve-se ao facto de estarmos perante uma equipa muito jovem (quer idade, quer em termos de permanência na instituição).

Organização dos Mandatos

- Foram feitas a selecção e a organização de toda legislação referente à intervenção e ao funcionamento da instituição.

Análise SWOT

- Foi realizada a análise Swot apenas com o Grupo de Trabalho da Qualidade no sentido de identificar e aprofundar os problemas, as potencialidades e as oportunidades da instituição, possibilitando ou contribuindo para reverter alguns dos problemas identificados.

- Foram, igualmente, realizadas as técnicas de Árvore de Problemas e Árvore de Objectivos. Da aplicação destas técnicas, ressaltou a necessidade de resposta à terceira idade com o centro de dia. Face a isto, foi aplicado um questionário à população-alvo – idoso, no sentido de analisar a situação da problemática na localidade e de identificar perspectivas da sua evolução futura; identificar os actores intervenientes, as suas diferentes percepções do problema e expectativas face à sua resolução; obter as experiências concretas já existentes de intervenção e definir as prioridades de intervenção.

Áreas de Intervenção

Através dos resultados do processo de diagnóstico organizacional foram identificadas as seguintes áreas prioritárias de intervenção:

- Introduzir práticas inovadoras na gestão de recursos humanos (humanos, financeiros, informação)
- Promover a auto-formação /qualificação dos recursos humanos
- Promover a competitividade, através do desenvolvimento das competências profissionais e organizacionais
- Diversificar os serviços prestados e a capacidade de financiamento
- Promover a capacidade de inovação e de planeamento, para enfrentar um enquadramento de menor apoio estatal e de maior actuação de mercado

Formulação Estratégica

- O plano de trabalho foi discutido pela equipa técnica e pela Direcção, de forma a garantir a interiorização das responsabilidades que lhe são acometidas e a mobilização para a execução das acções previstas.
- No entanto, e apesar de se ter avançado neste âmbito (visto que anteriormente não era prática da organização a realização de planos de actividade) ainda não foram definidos os instrumentos e os indicadores de avaliação.

Implementação

- Foi realizada uma análise do organigrama organizacional que levou à reformulação e redefinição das funções existentes na organização. Neste sentido, foi solicitado a cada colaborador que descrevesse o que fazia e o que achava que era a sua função.
- Construção de um instrumento (questionário) de avaliação de desempenho. Na primeira fase, o instrumento é preenchido pelo colaborador, seguido do preenchimento por parte do Director Técnico. Posteriormente, é agendada uma reunião com o colaborador e com o Director Técnico no sentido da Coordenação Técnica transmitir o seu feedback relativamente ao desempenho do colaborador.
- Criação de carreiras (de 3 em 3 anos) com base nas orientações da Segurança Social e com base nos resultados da avaliação de desempenho.
- Foi desenvolvido um projecto de Marketing com o objectivo de implementar uma campanha com vista ao alargamento da base de associados da organização e ao incremento da sua participação.
- Foram elaborados regulamentos internos para as seguintes valências: Creche, ATL, Centro Comunitário e Liga de Amigos.
- Foram identificados os processos-chave de cada um dos serviços existentes na instituição. Foi, igualmente determinado o grau de responsabilidade de cada um dos serviços da organização nos processos-chave dos serviços directos – Creche, ATL e Centro Comunitário, bem como o desenho dos respectivos processos (fluxogramas). Este trabalho está a ser desenvolvido pelos responsáveis dos vários serviços e desenvolvido, em cada serviço, com o envolvimento dos respectivos colaboradores.
- Foi elaborado o Manual de Procedimentos no sentido de se obter um guia que corporiza o Sistema de Informação Interno. Pretende-se normalizar a execução das tarefas de carácter administrativo, financeiro e contabilístico, bem como a sistematização e a difusão de informações de alcance e interesse geral.
- Foi elaborado o Manual de Normas no sentido de definir a uniformidade de apresentação na elaboração de Normas e Procedimentos a ser cumprida por todos os serviços, assegurando a normalização e a orientação na realização das actividades.

Avaliação

- Avaliação está planeada para se analisar no final de cada etapa o progresso das actividades, utilizando a metodologia investigação/acção. Em cada acção será elaborado um relatório intermédio que servirá de base para a avaliação. Este relatório será um meio de registo e aprofundamento da reflexão sobre o processo/evolução de todo o processo de qualificação.

3. Aspectos distintivos/principais aprendizagens

- No âmbito do projecto Acreditar, foi possível (nesta primeira fase) criar e reunir as condições básicas para se iniciar o processo da qualificação. Esta instituição antes de integrar o projecto Acreditar não tinha presente a própria gestão da organização, passando pela definição da própria estrutura organizacional. Esta situação deve-se ao facto de estarmos perante uma instituição relativamente jovem (quer em termos da fundação da própria instituição, quer em termos da equipa que possui).

- Uma das aprendizagens efectuadas pela instituição reflecte a necessidade de antes de se iniciar um processo de qualificação, deve-se garantir que a instituição reúna as condições de base organizacional, nomeadamente: a definição do organigrama, a definição das funções, entre outros (a sua estrutura e o seu sistema de trabalho). O projecto Acreditar permitiu o "arrumar a casa", no sentido da definição e da sistematização de procedimentos da organização, visto que esta organização para além de ser uma instituição muito jovem, apresenta-se como uma organização (em termos de estrutura) informal.

- Para além de ser uma organização pequena e baseada na informalidade, a realização do auto-diagnóstico deveria ter envolvido todos os colaboradores, bem como a discussão da missão da organização. É fundamental que todos os colaboradores tenham um conhecimento efectivo da razão de ser da instituição. Para tal, é imperativo a mobilização e o envolvimento de todos os actores na qualificação das organizações, no sentido de fomentar uma maior eficácia e qualidade das respostas sociais.

Centro Social e Paroquial
de Macieira

Estrada do Meio – Macieira
4620-310 Lousada
Telf: 255814103
Fax: 255822381
E-mail: complexo-social@hotmail.com