REAPN

Em ANÁLISE

DOCUMENTOS DE APOIO

Nº11 – Janeiro de 2007 – Gabinete de Investigação e Projectos

Conceitos, normas e modelos da Qualidade

Síntese

Qualidade, Qualificação e Certificação são três conceitos usualmente utilizados como sinónimos. Contudo, existem distinções importantes entre eles. Enquanto Qualidade pode ser definida como capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos *stakeholders*, a Qualificação refere-se ao caminho/processo para uma organização alcançar a Qualidade ou a Excelência. Não existe um único caminho para a Qualidade, pelo contrário, existem diferentes Modelos e Instrumentos que podem apoiar as organizações a alcançarem a Excelência. Quando falamos de Certificação, por outro lado, referimo-nos especificamente às Normas, nomeadamente à norma ISO 9001.

Enquanto alguns dos Modelos de Qualidade foram construídos tendo por base o sector industrial, outros modelos e instrumentos foram adaptados para e pelo Terceiro Sector. A utilização de modelos que permitam a consciencialização da identidade própria destas organizações pode assumir uma importância estratégica na afirmação da especificidade deste sector.

Ao longo deste número do *Em Análise* serão apresentadas algumas definições de Qualidade, será dada uma perspectiva histórica da evolução deste conceito e serão apresentados alguns modelos, normas e processos de qualificação. Por fim, serão apresentadas algumas notas para reflexão sobre a qualificação do sector.

Análise

Conceito de Qualidade

Qualidade pode ser definida como *adequação ao objectivo (Juran, 1986); conformidade com os requisitos (Crosby, 1984); totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço que incorpora em si a capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas (International Standards Organization, 1986); grau de conformidade de todos os aspectos e características relevantes de um produto (ou serviço) com todos os aspectos das necessidades do cliente, limitado pelo preço e pelas condições de entrega que o mesmo cliente esteja disposto a aceitar (Groocock, 1986)*[1]

Relacionada com cada uma destas definições encontram-se perspectivas diferenciadas sobre a Qualidade. Assim, por exemplo, a conformidade do produto ou serviço com os requisitos poderá não significar uma satisfação dos clientes/utilizadores. Efectivamente, um serviço poderá definir vários e diferenciados requisitos, contudo, estes requisitos podem não ir ao encontro das necessidades dos utilizadores e, como tal, o seu cumprimento não garante uma satisfação do o serviço. A Qualidade enquanto capacidade para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas vem sublinhar a importância da satisfação de necessidades e de expectativas. A missão, os princípios, os objectivos, os serviços, os processos e os procedimentos de uma organização devem ir ao encontro das necessidades dos diferentes *stakeholders* de uma organização. O termo *stakeholders*, muitas vezes traduzido por "partes interessadas", vem sublinhar uma perspectiva da organização como composta e influenciada por diferentes actores-chaves, tais como, colaboradores, associados, utilizadores, fornecedores, financiadores e outros parceiros sociais. Ou seja, a organização vista como um todo, um sistema, onde as diferentes partes influenciam o resultado final do serviço.

[1] MARTIN, Vivien e al. (2004), Gestão de Unidades de Saúde e de Serviços Sociais, 1.ª Edição, Monitor- Projectos e Edições, Lda, *pg 172*

Efectivamente, a prestação de um determinado serviço está dependente de um conjunto de outras actividades e outros serviços, internos e externos à organização. Estas relações de inter-dependência entre as diferentes etapas de desenvolvimento de um serviço ou produto implicam a necessidade da qualidade ser percebida numa lógica de "Cadeia de Qualidade" na qual a qualidade de cada actividade, cada processo e cada serviço é essencial para a qualidade do todo. As actividades administrativo-financeiras possuem, por exemplo, um importante impacto nos serviços prestados por parte dos técnicos e, neste sentido, estes técnicos são "clientes" do sector administrativo-financeiro. Dentro desta lógica de funcionamento, cada colaborador envolvido em cada etapa desta cadeia deve ser percebido simultaneamente como cliente e fornecedor de outros colaboradores da organização ou de fornecedores e de clientes externos. Na interacção com actores-chave externos (tais como financiadores das organizações, fornecedores e diferentes parceiros da organização) verifica-se igualmente esta interdependência. A irregularidade dos financiamentos, os atrasos nas entregas de produtos por parte dos fornecedores ou os problemas dentro das parcerias são exemplos de como estes actores podem influenciar negativamente a qualidade das respostas sociais.

Numa perspectiva histórica sobre a qualidade, verifica-se que a preocupação com a qualidade do que é produzido foi sempre uma preocupação constante. Contudo, é com a Revolução Industrial que o artesão perde controlo de todo o ciclo de produção do produto. Assim, um primeiro marco da evolução do conceito da Qualidade ocorre até ao início do século XX. Surge neste período a figura dos mestres, capatazes ou supervisores que assumem a função de controlo da qualidade. Contudo, neste período ainda é possível associar o produto final com o produtor/trabalhador sendo assim possível identificar a responsabilidade directa pela qualidade do produto produzido. Desta forma, nesta etapa o conceito da Qualidade é associado ao conceito de **Supervisão.**

Um segundo marco ocorre ainda no início do século XX, em 1920. A figura dos inspectores da qualidade surge com a responsabilidade de assegurar a conformidade dos produtos com as suas especificações. As suas actividades são de medição, comparação e verificação, e a principal preocupação é a identificação de produtos defeituosos. A Qualidade é aqui associada à **Inspecção da Qualidade**. Sublinhe-se, no entanto, que com o Taylorismo e a procura de uma maior produtividade através do trabalho em série, a dependência hierárquica dos inspectores aos chefes da produção levou a que o cumprimento de metas quantitativas da produção adquirisse prioridade face ao rigor dos critérios de inspecção. Assim, em momentos críticos no cumprimento destas metas, os critérios de inspecção da qualidade dos produtos eram aliviados.

Com a 2ª Guerra Mundial e a dificuldade das empresas em converterem-se para fabricarem produtos militares com qualidade e dentro dos prazos e, no pós-guerra, reconverterem-se para a produção civil, geraram-se graves problemas de qualidade. No período entre 1930 à 1950 o conceito de Qualidade é ainda associado ao **Controlo Estatístico da Qualidade**, no qual as indústrias centraram a sua acção de controlo da qualidade em análises mais eficazes, através de métodos estatísticos que permitiam uma inspecção mais eficiente. Contudo, ainda não se verifica uma intervenção ao nível das causas dos produtos defeituosos.

É o início da década de 60 que a Qualidade inicia alguns passos no sentido da prevenção de defeitos. A Qualidade é aqui associada à **Garantia da Qualidade** onde se verifica um incremento das actividades de planeamento e um enfoque na qualidade dos processos. Para garantir a qualidade desejada e evitar os defeitos é importante uma atenção sobre os processos desenvolvidos para atingir os produtos. São as actividades planeadas e sistemáticas que, de uma forma integrada, podem garantir esta qualidade. A **Gestão da Qualidade** caracteriza o período entre 1970 e 1980 e distingue-se da etapa anterior por uma maior ênfase na integração da qualidade na gestão global da empresa. Desta forma, a Gestão da Qualidade abrange igualmente os aspectos técnicos, administrativos e organizacionais. Esta função deixa de depender apenas da engenharia e da estatística, e passa a ser influenciada também pela psicologia, sociologia, economia, informática, ciências jurídicas, entre outros.

No período entre 1980 e 1990, a Qualidade passa a ser influenciada pelo conceito de **Gestão da Qualidade Total**. Esta é uma filosofia de gestão na qual passa a existir uma preocupação coma a qualidade global dos produtos e serviços tendo em vista a satisfação de todas as partes interessadas na organização (os diferentes *stakeholders*). Esta filosofia está na base de muitos Modelos de Qualidade existentes actualmente. Os seus valores fundamentais são[2]:

-**Focalização no cliente** – toda a organização deve estar orientada para a satisfação das necessidades expressas e potenciais dos clientes internos e externos, ou seja, utilizadores, colaboradores, fornecedores, financiadores, etc.

[2] MSST (2005), *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um Modelo Integrado de Aplicação do CAF*, Ed. MSST

-**Liderança e envolvimento** – A liderança deve ser forte e estar empenhada na gestão da qualidade. Para tal é essencial que desempenhe um papel central no desenvolvimento de objectivos claros e na consciencialização da importância dos contributos de todos os colaboradores. Os processos de tomada de decisão devem estar baseadas em factos. Deve-se encorajar o trabalho em equipa e promover a responsabilização e o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

-**Orientação por processos** – A qualidade de um produto ou serviço é influenciada pelo grau de eficácia e eficiência dos seus processo. Como tal, deve-se identificar, definir e documentar os processos e subprocessos mais importantes da organização.

-**Mediação** – É fundamental determinar um conjunto de indicadores-chave que permitam medir continuamente o desempenho organizacional.

-**Melhoria contínua** – As necessidades dos clientes internos e externos alteram-se ao longo do tempo. Como tal, a Qualidade deve ser um objectivo permanente da organização.

NORMAS, MODELOS E PROCESSOS DE QUALIFICAÇÃO.

É através do sector industrial que surgem as primeiras normas e modelos de Qualidade. Contudo, antes de apresentarmos alguns destes modelos importa distinguir entre Qualidade, Qualificação e Certificação. Tal como anteriormente referido o conceito de Qualidade pode ter diferentes definições. Utilizaremos aqui a definição de **Qualidade como capacidade de satisfazer as necessidades implícitas e explícitas dos diferentes stakeholders**. Contudo, enquanto o conceito de Qualidade refere-se à existência desta capacidade, o conceito de **Qualificação refere-se ao *processo* através do qual uma organização, um serviço ou um produto adquire essa capacidade**. Não existe apenas um caminho possível para a Qualidade, mas sim diferentes modelos e processos de Qualificação.

A certificação, por outro lado, é o ***procedimento segundo o qual uma terceira parte dá uma garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados***[3], ou seja, é o processo de obtenção de uma chancela que garante um reconhecimento nacional ou internacional dos níveis de qualidade existentes numa organização, serviço ou produto consoante determinados critérios. Desta forma, falar de certificação é falar de Normas e, ao nível dos Qualidade, em Portugal, este reconhecimento formal é obtido através das **Normas da família ISO 9000**[4] (*International Standard Organization).* Assim, certificação implica uma Qualificação da organização através da conformidade com os requisitos definidos pela Norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Para a obtenção desta certificação, a organização deverá possuir indicadores verificáveis da existência de um sistema de gestão implementado, em conformidade com a norma, e passar por um processo de auditoria efectuado por um organismo de certificação acreditado[5]. Esta certificação tem uma validade de 3 anos, após o qual deverá passar por uma auditoria de renovação da certificação. Os principais passos a percorrer neste processo de certificação são:

1. *Tomar a decisão de certificar a empresa;*
2. *Identificar os processos existentes na empresa e a sua sequência e interacções;*
3. *Definir a política e os objectivos da qualidade;*
4. *Assegurar a disponibilidade de recursos e os meios para comunicar a todos os níveis da empresa;*
5. *Implementar as acções necessárias (como p. ex. Manual da Qualidade, Procedimentos e Instruções de Trabalho, monitorização dos processos, sensibilização e formação dos colaboradores);*

[3] http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1291

[4] A família de Normas da ISSO 9000 é um referencial normativo internacional que orientam as organizações na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Enquanto ISO 9000 descreve os fundamentos de um SGQ, a ISO 9001 especifica os requisitos deste sistema e a ISSO 9004 fornece as linhas de orientação para a eficácia e eficiência de um SGQ. O Instituto Português da Qualidade (IPQ) é entidade nacional responsável pela gestão, coordenação e desenvolvimento do Sistema Português da Qualidade, que permite o enquadramento legal para os assuntos da Qualidade ao nível nacional. A função de acreditação dos Organismos de Certificação é do IPAC - Instituto Português de Acreditação.

[5] Refira-se ainda que este processo de certificação poderá abranger a organização no seu todo ou apenas valências seleccionadas para o efeito, ou seja, a organização pode optar por certificar toda a organização ou apenas determinada(s) valência(s).

6. *Auditoria interna para avaliar se as actividades desenvolvidas foram adequadas para atingir os resultados planeados;*
7. *Seleccionar o Organismo de Certificação;*
8. *Elaborar o dossier de candidatura;*
9. *Auditoria externa efectuada pelo Organismo de Certificação;*[6]

A aplicação desta norma implica a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Para tal é essencial que a organização possua uma Política da Qualidade[7], e tendo em conta os objectivos definidos nesta política, planeie e implemente as acções que visem a sua prossecução. É igualmente necessário que a entidade se organize, definindo processos, procedimentos e responsabilidades. Deve ser previsto e desenvolvido um sistema de controlo da qualidade que permita acompanhar e medir o processo de qualificação e resolver problemas que surjam. Por fim, deve haver uma avaliação permanente do Sistema de Gestão da Qualidade implementado na organização.

A Gestão da Qualidade preconizada pela ISO 9001 é baseada num conjunto de oito princípios de Qualidade[8]:

-**Focalização no cliente** – Para garantir a satisfação das necessidades dos clientes é essencial que a organização conheça e compreenda as suas necessidades, actuais e futuras, e se esforcem por exceder as suas expectativas;

- **Liderança** – Para a existência de níveis óptimos de qualidade é importante que as organizações possuam líderes capazes de estabelecerem a finalidade e a orientação da organização e, por outro lado, capazes de criarem e manterem um ambiente interno que permita o envolvimento de todos os colaboradores para alcançarem os objectivos organizacionais;

- **Envolvimento das pessoas** – As organizações são constituídas por pessoas. Como tal, a satisfação das pessoas que constituem a organização e uma melhor utilização das suas aptidões é favorecido quando existe um pleno envolvimento de todos no funcionamento organizacional. Este envolvimento implica uma participação nos processos de tomada de decisão, em especial nos que se referem aos processos associados as suas funções.

- **Abordagem por processos** – A Norma ISO 9001 considera que para alcançar os resultados desejados de uma forma eficiente é importante que as actividades e os recursos sejam geridos como um processo. Um processo é *"… série contínua de acções, acontecimentos ou mudanças… em especial uma acção contínua e regular ou uma sucessão de acções que ocorrem ou são realizadas de uma maneira definida; uma série sistematizada de acções ou operações dirigidas para um determinado fim".*[9]

- **Abordagem da gestão como um sistema** – Outro importante contributo para a eficácia e eficiência na prossecução de um objectivo é identificar, compreender e gerir processos de forma interrelacionada, ou seja, numa lógica de sistema.

- **Melhoria contínua** – A Qualidade não deve ser percebida como algo que se alcança em determinado momento e, posteriormente, mantém-se sem necessidade de novos esforços. Pelo contrário, é importante que a melhoria contínua seja um objectivo organizacional permanente.

-**Abordagem à tomada de decisões baseada em factos** – É importante que o processo de tomada de decisão seja sempre baseado na análise de dados e de informações.

- **Relações mutuamente benéficas com fornecedores** – Os fornecedores são um dos stakeholders das organizações e a qualidade dos seus produtos e serviços influenciam os produtos e serviços produzidos pela organização. Esta interdependência implica a necessidade da relação estabelecida seja baseada no benefício mútuo de forma a potenciar a aptidão de ambas as partes.

---

[6] http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1577
[7] Conjunto de intenções e de orientações de uma organização relacionadas com a qualidade, formalmente expressas pela gestão de topo
[8] AEP (2003), *Manual Pedagógico PRONACI – Qualidade*, Ed. AEP
[9] MARTIN, Vivien e al. (2004), Gestão de Unidades de Saúde e de Serviços Sociais, 1.ª Edição, Monitor- Projectos e Edições, Lda *pg 226*

Estes princípios são em grande medida influenciados pelo modelo da Gestão pela Qualidade Total e pelo Modelo de Excelência da EFQM. O conceito de excelência é introduzido na gestão por Tom Peters, um dos gurus da Qualidade, juntamente com Waterman. Para estes autores, as oito características de uma organização excelente são: inclinação para a acção; proximidade do cliente; autonomia individual; produtividade através das pessoas; criação de valores concretos; centrar-se no essencial; simplicidade formal; e existência em simultâneo de rigidez e flexibilidade[10].

Em 1991, a **European Foundation for Quality Management** (EFQM) desenvolveu um modelo de gestão da qualidade - **Modelo de Excelência** - baseado na Gestão pela Qualidade Total. Inicialmente desenvolvido para apoiar a avaliação das candidaturas ao Prémio Europeu, este modelo tem sido utilizado como uma ferramenta de gestão pelas organizações. O Modelo de Excelência da EFQM pretende ser um instrumento de apoio na construção deste sistema de gestão, indicando a localização da organização no caminho para a Excelência[11] através da compreensão das suas lacunas e do estímulo às soluções. A aplicação deste modelo, por si só, não implica uma melhoria da qualidade organizacional, mas, através de um exercício de auto-diagnóstico, permite identificar as áreas mais e menos desenvolvidas e as oportunidades de melhoria.

Este modelo é baseado em 9 critérios, 5 referentes ao que a organização faz (os meios) e 4 referentes ao que a organização alcança (os resultados). Os critérios referentes ao meio são: critérios de liderança; política e estratégia; pessoas; parcerias e recursos; processos. Os critérios ao nível dos resultados são: resultados – clientes; resultados – pessoas; resultados – sociedade; resultados – chave da organização. Na base destes critérios estão 8 conceitos fundamentais da Excelência: Orientação para os resultados; Enfoque no cliente; Liderança e constância de Propósitos; Gestão por processos e por factos; Desenvolvimento e envolvimento das pessoas; Aprendizagem contínua, inovação e melhoria; Desenvolvimento de parcerias; Responsabilidade pública. A sua premissa é *"Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, das Pessoas, das Parcerias e Recursos e dos Processos."*[12]

O Instituto de Segurança Social, IP criou recentemente o Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e da Segurança das Respostas Sociais. Baseado no Modelo de Excelência do EFQM, este programa está a criar um **Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais** para Creche, ATL's, Lares de Crianças e Jovens, Centos de Dia, Serviços de Apoio Domiciliário, Lares para pessoas idosas e para pessoas portadoras de deficiência. Seguindo a lógica de funcionamento do modelo do EFQM, a auto-avaliação é centrada em 8 critérios: 4 critérios referentes ao meio (Liderança, Planeamento e Estratégia; Gestão das Pessoas; Recursos e Parcerias; Processos) e 4 critérios referentes aos resultados (Satisfação dos clientes; Satisfação das Pessoas; Impacte na Sociedade; Resultados de Desempenho). Com este programa pretende-se constituir um referencial normativo para a implementação de um Sistema de Qualificação das Respostas Sociais, agregando todos os requisitos aplicáveis a uma determinada resposta e harmonizando, a nível nacional, as regras de funcionamento para os serviços prestados pelas Instituições Públicas, Privadas e IPSS's.

Este modelo permite três Níveis de Qualificação[13], que correspondem a três níveis de exigência relativamente ao cumprimento dos seus requisitos. Para evidenciar esse cumprimento serão atribuídos certificados de Qualidade e está igualmente prevista a atribuição de uma Marca de Qualificação. Pretende-se que, no futuro, e numa primeira fase, a assinatura de novos Acordos de Cooperação com as Organizações Não Governamentais (particularmente com as IPSS's) estejam dependentes do cumprimento dos requisitos de nível C (os mais básicos).

Se a ISO 9001 e o Modelo de Excelência da EFQM são modelos com maior visibilidade nacional e internacional, são igualmente modelos menos adaptados às especificidades do Terceiro Sector. Outros modelos mais adaptados ao sector estão a ser desenvolvidos e experimentados. O ***Social Accouting***, por exemplo, surge na década de 70 como necessidade de aferir o impacto social e ambiental das empresas, e é adaptado ao Terceiro Sector durante a década de 80. Através deste modelo as organizações podem conhecer a sua performance ao nível dos seus objectivos sociais, ambientais e económicos e assegurar que a sua intervenção se encontra em concordância com a missão e os valores.

---

[10] MSST (2005), *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um Modelo Integrado de Aplicação do CAF*, Ed. MSST

[11] Este modelo identifica 5 níveis neste caminho de maturação para a excelência: Nível I – *Committed to Excellence*; Nível II – *Recognised for Excellence*; Nível III – *European Quality Award Finalist*; Nível IV – *European Quality Award Prize Winner*; Nível V – *Eurpean Quality Award Winner*. As organizações podem candidatar-se ao nível I e II no momento que considerarem oportuno. Aos restantes níveis só é possível a apresentação das candidaturas em períodos definidos para tal. A Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) é o organismo nacional que representa a EFQM

[12] MSST (2005), *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um Modelo Integrado de Aplicação do CAF*, Ed. MSST, pg 51

[13] Nível C, Nível B e Nível A

Esta metodologia é composta por três fases. Cada fase constitui-se por si só como uma mais valia e cada organização decide se pretende ou não passar para a fase seguinte. Na Fase 1, a organização clarifica a sua missão, valores, objectivos, actividades e *stakeholders*. Com este exercício torna-se explícito, por um lado, o que a organização faz, porquê e como o faz e, por outro lado, com quem a organização trabalha e a quem procura apoiar. Na Fase 2, a organização define o *focus* no qual centrará o seu processo de "prestação de contas". Posteriormente planifica e implementa um processo de recolha e análise de dados, qualitativos e quantitativos, sobre o impacto e a performance da organização ao nível dos seus objectivos e dos seus valores. Por fim, na Fase 3, a organização elabora o relatório final com as conclusões do processo de consulta e propõe-se a um painel de auditoria externa que irá validar o trabalho feito. Com a validação do relatório, este poderá ser disseminado junto dos stakeholders e do público em geral. Com a finalização desta Fase 3, a organização poderá iniciar novamente o processo escolhendo um novo *focus* para a prestação de contas, permitindo assim uma monitorização e avaliação constante da performance e do impacto da organização.

O ***PQASSO – Practical Quality Assurance System for Small Organizations***, por outro lado, foi um modelo criado por e para organizações do Terceiro Sector com o objectivo de aumentar a eficácia e eficiência destas organizações. Através deste sistema, procura-se apoiar a organização a estabelecer prioridades para melhorar a sua performance. São estabelecidos 12 critérios de qualidade através dos quais é possível o desenvolvimento de um processo de auto-avaliação que permita identificar áreas de melhoria. Os 12 critérios são: Planear para a Qualidade; *Governance*; Gestão; Serviços centrados nos utentes; Staff e voluntários; Formação e desenvolvimento; Gestão financeira; Gestão de recursos; Gestão de actividades; Partenariado e trabalho em rede; Monitorização e avaliação; Resultados. Para a aplicação deste modelo é importante o envolvimento de todos e o compromisso com a mudança. Uma das vantagens deste modelo é conseguir o envolvimento dos *stakeholders* e aumentar a sua compreensão sobre os benefícios da sua organização.

Num contexto mais próximo da realidade portuguesa, Espanha e Itália dá-nos também experiências de modelos e normas adaptados ao Terceiro Sector. No caso de Espanha foi constituída uma norma nacional – ***Norma ONGconcalidad*** – adaptada especificamente ao sector. A metodologia de constituição desta norma foi baseada numa parceria publico-privado envolvendo o Estado espanhol, um Grupo de Trabalho das ONGs composto por sete organizações do sector e um painel de peritos. A constituição desta norma foi precedida por um processo de implementação junto de organizações espanholas (15 serviços de 7 organizações), através da qual foram recolhidos contributos para a melhoria desta norma. Actualmente já foi publicada uma segunda edição desta norma e a Rede ONG com Calidad tem vindo a desenvolver actividades de sensibilização e formação para apoiar a aplicação da norma junto das organizações.

Em Itália, por outro lado, o Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza (CNCA) encontra-se a desenvolver e experimentar junto de 360 organizações do Terceiro Sector o **Modelo Activo da Qualidade Social (MAQS).** Este modelo é composto por 5 principais elementos: a definição identitária, em termos de missão, visão e valores operativos; a definição de uma modalidade de construção de balanço social que funcione como instrumento de projectação e monitorização da performance da organização; a definição da organização ao nível dos recursos, das funções e níveis de responsabilidade; a definição dos processos; a definição do sistema de avaliação da intervenção, da modalidade de gestão e do impacto sobre o contexto.

NOTAS SOBRE A QUALIFICAÇÃO DO TERCEIRO SECTOR

O 3º Sector integra actualmente um importante conjunto de actores fundamentais nos processos de desenvolvimento, inclusão e protecção social. Na realidade, aproximadamente cerca de 70% das respostas sociais resultam de acordos entre o Estado e as diferentes Instituições deste Sector (mais de 13.000 respostas sociais), e, a médio prazo, a sustentação do sistema de protecção social em Portugal necessitará de um ainda mais forte 3º sector.

Sendo verdade que este é um sector com enormes virtudes, é igualmente verdade que persistem grandes dificuldades que não podem ser ignoradas. Uma resposta mais eficaz e mais eficiente aos problemas da pobreza e exclusão social passa, necessariamente, pela aposta na capacitação dos seus agentes e das suas respostas sociais, assim como pelo desenvolvimento de uma maior capacidade de auto-sustentabilidade e de planeamento estratégico. A qualificação do 3º Sector pode, e deve, constituir-se como um instrumento de apoio na passagem de uma lógica de assistência para uma lógica de prevenção e de promoção do desenvolvimento social.

Neste contexto, sendo essencial o desenvolvimento de processos de qualificação destas organizações e das suas respostas, é igualmente necessário uma reflexão sobre o caminho a adoptar pelo sector para obter níveis de Excelência nestas respostas.

Um primeiro aspecto a sublinhar é importância dos modelos e as normas de Qualidade aplicados serem efectivamente adaptados às características e às especificidades do sector, permitindo assim reforçar as suas virtudes e evitando o risco de uma descaracterização destas organizações e da sua cultura específica. A solidariedade, a flexibilidade, a proximidade e alguma informalidade são características deste sector que não devem ser postas em causa pela introdução de modelos baseados noutras formas de estar e realidades. Pelo contrário, a utilização de modelos adaptados ao Terceiro Sector que permitam a consciencialização da identidade própria destas organizações pode assumir uma importância estratégica na afirmação da especificidade deste sector.

Contudo, está em causa também a própria complexidade dos fenómenos de pobreza e de exclusão social e a dificuldade em dar respostas eficazes a esses problemas. Deve-se evitar o risco dos processos de qualificação se centrarem apenas ao nível da melhoria organizacional (ao nível dos procedimentos, das conformidades e da gestão), não reflectindo sobre a intervenção feita e não questionando a qualidade das respostas e dos serviços. Neste contexto de grande complexidade dos fenómenos sociais é essencial que, ao abordar as questões da Qualidade, tenha-se sempre presente a importância das representações sociais sobre estes fenómenos por parte dos actores envolvidos na intervenção social e a importância da participação dos utilizadores. Uma participação que não deve estar restrita a lógica de "satisfação dos clientes", mas que deve incluir igualmente a dimensão do *empowerment*.

Neste mesmo sentido importa sublinhar a necessidade destes processos de qualificação serem liderados e apoiados por profissionais com competências não só na área da gestão e da qualidade, mas também com um profundo conhecimento e experiência sobre estas organizações, as suas fragilidades e potencialidades, os seus actores, as suas respostas e os fenómenos a que pretendem responder. Agentes que, tendo por base o conhecimento deste sector, o respeito pela identidade destas organizações e a valorização de toda a experiência e capital já existente sejam capazes de fomentar mudanças (que muitas vezes passam por mudanças de mentalidade) tendo em vista a qualificação destas organizações e promoção de respostas mais eficazes, particularmente no que ao combate à pobreza e exclusão diz respeito.

Outro aspecto refere-se a necessidade de envolvimento das organizações e das respostas menos tradicionais e não-tipificadas ("social avançado") nos processos de qualificação, nomeadamente as respostas ao nível da toxicodependência, sem abrigo, imigração e prostituição. É importante fomentar a qualificação de todo o Terceiro Sector, evitando uma lógica de exclusão com a qualificação selectiva de alguns sectores ou organizações, nomeadamente as que possuem mais recursos e que mais rapidamente e com maior eficácia e visibilidade poderão responder a estes desafios.

Por outro lado, é importante que a qualificação deste sector não esteja alienada dos seus actores. Se é essencial a definição de uma Política de Qualidade para o 3º Sector, é igualmente necessária a sua participação activa na definição dos objectivos, estratégias, modelos e instrumentos de Qualidade.

Para finalizar importa reforçar que a qualificação do 3º Sector deve ser compreendida como um investimento. Este é um investimento das organizações, tendo em vista o seu desenvolvimento organizacional e a promoção de respostas sociais mais capazes, mas é também um investimento do Estado Português. Com um 3º sector frágil qualquer política de inclusão e coesão social terá sempre uma fraca viabilidade. A este nível, é assim de toda a relevância e importância estratégica que o próximo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN - 2007-2013) possa constituir uma relevante oportunidade, e seja capaz de proporcionar as necessárias condições para o reforço deste inevitável processo de qualificação sustentável do 3.º Sector.

REAPN
Janeiro, 2007

* * *