editorial

Desde a sua fundação, quer em termos europeus, quer ao nível nacional, o papel da REAPN sempre passou pela preocupação com a formulação de respostas inovadoras e propostas capazes de influenciar políticas no que ao combate à pobreza diz respeito. Todo o trabalho da REAPN tem vindo a seguir esta orientação inicial, e todas as actividades desenvolvidas têm precisamente como pano de fundo este objectivo de contribuir activamente para uma maior qualidade e eficácia nas respostas e iniciativas de luta contra a pobreza.

Há precisamente 12 anos (1995), e com base num diagnóstico sobre as ONGs em Portugal, era claro que havia profundas necessidades de introduzir alterações nas formas de trabalho, organização e capacidade de enfrentamento dos problemas da pobreza. Partindo deste diagnóstico, e tendo como pano de fundo os nossos objectivos estatutários, a REAPN procurou por em marcha diferentes actividades e estratégias para avançar neste sentido.

Obviamente, nesses já distantes anos 90, não se vislumbrava aínda a possibilidade de o sector social se encaminhar nesse sentido de uma forma estruturada e consciente. Se é verdade que muito do que foi feito desde então se direccionou nesse sentido, também é verdade que muito poucos tinham consciência e uma visão consolidada sobre o que estavam a fazer e onde queriam chegar.

No entanto, e paulatinamente, a necessidade de conferir maior qualidade e fazer reconhecer essa qualidade publicamente, é algo que tem vindo a começar a ganhar forma, nomeadamente no âmbito de alguns projectos europeus e iniciativas comunitárias. A introdução e disseminação da necessidade de avaliar, conduzia as organizações para o passo seguinte, ou seja, ser consequente com as avaliações feitas e procurar melhorar.

No âmbito do combate à pobreza, estas necessidades começam a fazer-se sentir ainda com mais relevância. Num contexto em que se sabe pouco, em que existem poucos recursos, e onde é, permanentemente, necessário enfrentar novos desafios, a introdução do conceito de qualidade parece ser inevitável. Ainda mais assim é, quando uma boa parte das intervenções que se fazem, fazem-se pela primeira vez, sem grandes guias de orientação, e onde, porque mais nada ou ninguém quer ou pode intervir, existe pouco espírito crítico.

Tendo como pano de fundo este contexto, e porque acreditámos que não era desejável esperar mais tempo, a REAPN decidiu avançar com a concretização desta ideia, aproveitando a oportunidade que a Iniciativa Comunitária EQUAL lançava na sua 2.ª fase. Assim, desde 2005, a REAPN, liderando uma parceria de desenvolvimento constituída pela UCP e UDIPSS, tem vindo a desenvolver - o Projecto ACREDITAR – Agência de Consultoria Social que tem como objectivo central a promoção de modelos e estratégias capazes de sustentar o crescimento e a progressiva qualificação do sector social. Este projecto pretende criar uma estrutura de apoio à capacitação das organizações sem fins lucrativos (uma Agência de Consultoria Social) e, por outro lado, apoiar 12 organizações em processos de qualificação desenhados tendo em conta as suas necessidades específicas.

A ideia que preside ao projecto é precisamente criar condições para que, e sobretudo, aquelas organizações mais desprovidas de meios (humanos e financeiros), possam encontrar formas de qualificar as suas intervenções. Procuramos a qualidade e a excelência para todos, e acima de tudo para aqueles que mais dificuldades encontrarão em, sozinhos, atingirem estes objectivos.

Este projecto, à semelhança do "fio de Ariane", é uma experiência que procurará lançar pistas e guias de orientações no sentido de favorecer e estimular respostas sustentáveis e capazes de fomentar, acompanhar e disseminar boas práticas no que concerne a uma necessidade de introduzir a qualidade como um conceito fundamental na luta contra a pobreza em Portugal; como de resto sempre afirmámos, é precisamente onde encontramos mais desigualdades e fragilidades humanas aonde é preciso agir com todo o rigor, profissionalismo e excelência!

É igualmente importante que as organizações, e no caso específico das que intervêm no desenvolvimento local e no combate à exclusão ou vulnerabilidade à exclusão social, estabeleçam um sistema de planeamento, controle e avaliação participativo e eficiente. Deste modo, os projectos terão não só melhores resultados como também maiores vantagens competitivas de elegibilidade e sustentabilidade. Para atingir este objectivo os níveis de comunicação devem ser elevados e o plano estratégico de acção deve basear-se em diagnósticos tecnicamente bem elaborados.

Sandra Araújo Coordenadora Nacional da REAPN

Ficha Técnica



Propriedade

Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal Rua de Costa Cabral, 2368 - 4200-218 Porto Tel. 225 420 800 - Fax 225 403 250 E-mail: geral@reapn.org • www.reapn.org Cordenação editorial

Núcleo Regional do Norte (Aveiro, Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo, Vila Real) Gabinete de Informação

Design, Paginação e Impressão a diferença, Ida.

Periodicidade Quadrimestral Tiragem 1.500 exemplares

Depósito Legal 247627 / 06 Distribuição Gratuita



em destaque

A Qualidade das respostas sociais

" Qualidade – Superioridade, excelência nalguma coisa. O que constitui mérito, capacidade, virtude". (Larousse, Nova Enciclopédia, 1994, 5778)

" Qualificação – Acto ou efeito de qualificar. Atribuição de uma qualidade, de um valor, de um título. Facto de satisfazer um conjunto de condições, para poder participar numa prova, na fase ulterior de uma competição". (Larousse, Nova Enciclopédia, 1994, 5778)

Testemunho

Chamo-me Beatriz, sou Psicóloga, tendo acabado o meu curso no passado ano. Presentemente, frequento um Mestrado de Geriatria e entretanto ando a perspectivar com a minha amiga Maria, que é Gestora recém formada, abrir uma resposta social para Idosos. Ainda não sabemos se iremos investir numa Entidade Privada ou numa Instituição Particular de Solidariedade Social, pois são Organizações detentoras de diferente natureza jurídica. As segundas, criadas pela iniciativa não estatal, operam com outros objectivos que não os do lucro, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça social e concentram-se na produção de serviços fundamentalmente da área de Acção Social.

Uma coisa é certa, necessitamos de criar o nosso próprio emprego e também proporcionar emprego a muitas outras pessoas que bem dele necessitam.

Vai ser complexo, mas entusiasma-nos. É claro que nos vamos basear nos sistemas de gestão da qualidade – Norma NP EN ISO 9001:2000, requisitos e o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM). Queremos ter uma resposta muito competente.

Dantes havia alguma dificuldade em aceder a toda a documentação. Agora com a Internet é mais fácil.

Em 3 de Março de 2003 foi assinado entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União da Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas o "Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais", que assenta nos princípios orientadores do sistema de acção da Lei n.º 32/2002 de 20 de Dezembro e nos Princípios do Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, e perspectivava o seu desenvolvimento em três fases: a primeira (até Junho de 2004), de avaliação das respostas sociais, a segunda (até ao final de 2004), de definição do Plano para desenvolvimento das acções de 2005 e 2006 e a terceira (2005, 2006), referente à concretização das medidas programadas.

Em consonância com esta programação, a partir de 2006 podemos contar com os Modelos de Avaliação da Qualidade

e os Manual de Processos Chave das Respostas Sociais que funcionam como Referenciais Normativos para a Organização do Sistema de Gestão da Qualidade, embora estes últimos apenas estejam disponíveis, numa primeira fase, para as valências Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Creche (ISS, IP e Gabinete da Qualidade, 2006).

Integrando estes modelos, encontram-se imensos documentos que se podem utilizar, como por exemplo, no manual dos processos chave, questionários de avaliação da qualidade e da satisfação dos utentes. Tem-se produzido mesmo muitos normativos de grande utilidade e rigor.

Para se qualificar as respostas sociais é ponto primordial promover a segurança do edificado tendo a Segurança Social celebrado um protocolo de cooperação com o laboratório de Engenharia Civil para elaboração de recomendações técnicas para os Equipamentos Sociais (RTES, Março de 2007). Estas recomendações integram a Localização e Inserção Urbana, o Programa Espacio-Funcional, Segurança, Salubridade e Conforto, Construção, Instalações e Equipamentos, Economia, Durabilidade, Manutenção e Sustentabilidade. São, igualmente, uma referência em fase de acertos finais.

Através do Decreto-Lei 64/2007 (14 de Março) e no âmbito da qualidade dos equipamentos e da simplificação de procedimentos de licenciamento e funcionamento dos mesmos, o Governo assumiu como prioridade avaliar e reformular as regras de implementação no terreno das Respostas Sociais. É fundamental o conhecimento deste documento que entrará em vigor a partir de 14 de Maio de 2007.

Enfim, quando o nosso Lar para Idosos nascer terá instalações seguras, confortáveis e práticas.

Perspectivamos apostar num Lar de 40 utentes, pois o terreno que a minha Avó me quer oferecer, e que, por sorte, é próximo do centro da cidade, não permite maior dimensão e nós também não o pretenderíamos, embora talvez nos fosse possível fazê-lo, ao dividi-lo em unidades funcionais de 40 clientes, com áreas funcionais autónomas de convívio, refeições e alojamento, segundo o que está previsto nas Recomendações Técnicas para os Equipamentos Sociais.

Pretendemos que os utilizadores do nosso futuro Lar sejam uma grande família. Nós, os profissionais, prestar-lhes-emos os cuidados básicos com qualidade, velaremos pelo seu bemestar e pela existência de calor humano em seu redor. Vamos fornecer-lhes os necessários cuidados de saúde, apoio psicológico individualizado e ocupação que se pode constituir em fazer de tudo um pouco, ou quase nada, eles é que nos hão-de dizer, segundo as suas possibilidades, por palavras, gestos, ou simplesmente pelo olhar, o que precisam. A nossa primeira preocupação será conhecê-los, para sabermos responder às suas necessidades.

O nosso trabalho pretenderá ser exemplar em liderança, planeamento e estratégia, gestão das pessoas e parcerias e na execução dos processos chave pois queremos atingir em primeiro lugar a satisfação dos utilizadores e de todas as pessoas que trabalham na organização, libertando o potencial dos colaboradores. Depois, para nós é importante o impacto na sociedade, ou seja, o reconhecimento do nosso trabalho por parte da comunidade ao sentir que nós a servimos bem e lhe satisfazemos as necessidades. É evidente que temos que ser rigorosos no nosso desempenho, pois só assim poderemos gerar valor para os nossos clientes.

Não sei se já disse que o nosso futuro Lar se vai chamar "A Casa"! Os familiares entrarão livremente a qualquer hora, embora tenham de respeitar o Regulamento Interno do estabelecimento, que vai ser a referência de procedimentos de todos os que laboram na Instituição e dos utilizadores. Têm de existir direitos e deveres mútuos!

Encontrar-se-ão afixados na recepção os seguintes documentos: Regulamento Interno da resposta social, mapa semanal das ementas, incluindo a de dieta, mapa dos colaboradores, respectivos horários e mapa de férias, nome do(a) Director(a) Técnico(a), formação e conteúdo funcional do(s) mesmo(s), informação sobre o livro de reclamações, preçário dos diversos serviços oferecidos pela Instituição, bem como o plano de actividades. Também aí afixaremos a Missão, Visão e Estratégia da nossa "Casa", ou seja porque existimos e a quem servimos, quais os nossos valores e como representamos o nosso futuro.

Agora vamos partir de imediato para a acção, recorrendo aos serviços competentes a nível de Apoio Técnico da Unidade de Protecção Social e Cidadania, Núcleo de Cooperação e Respostas Sociais do Centro Distrital de Aveiro, Instituto de Segurança Social, I.P.

Nota:

As identificações atribuídas neste texto são fictícias, tendo sido uma opção nossa tentar abordar o tema do ponto de vista de um Cidadão interessado em desenvolver uma Resposta Social com Qualidade.

Quadro Legal dos Equipamentos Sociais no âmbito da Qualidade

- A Rede Social (R.C.M 197/97) e o Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social subscrito pelo Estado, Autarquias e Uniões das IPSS, ao mais alto nível, constituíram dois documentos chave em que se baseia a política social actual. Neles assumem papel de destaque as IPSS, consideradas "como uma verdadeira rede de solidariedade e protecção social, estendida a todo o país" (PCSS, 1997). Inserem-se na política social com o objectivo de colmatar o excesso de liberalismo, controlando o crescimento da exclusão, e rentabilizar recursos, tendo como princípios orientadores a inclusão, a subsidiariedade, a participação e a inovação.
- Em 20 de Dezembro de 2002 foi publicada a Lei 32/2002, que aprova as bases da Segurança Social regulamentando a Acção dos Equipamentos e Serviços de Acção Social, no âmbito do Sistema de Acção Social.

- Em 3 de Março de 2003 foi assinado entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho e os Órgãos representativos das IPSS, o Programa de Desenvolvimento para a Qualidade das Respostas Sociais baseado no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social e na Lei n.º 32 de 2002 de 20 de Dezembro, que tem por objectivo "a definição, criação e implementação de medidas para o desenvolvimento da qualidade e segurança das Respostas Sociais... promovidas pelas IPSS" e em que se encontram determinadas as medidas para execução dos mesmos e as fases de desenvolvimento do Programa.
- Em consonância com o citado Programa surgiram os Modelos de Avaliação da Qualidade e o Manual dos Processos Chave das Respostas Sociais (2006), bem como as Recomendações Técnicas para as Respostas Sociais, RTES (2007) que são Referenciais Normativos, baseados nos princípios de Gestão de Qualidade e que estabelecem os requisitos necessários à implementação deste sistema nos Equipamentos Sociais.

No âmbito da qualidade das Respostas Sociais, no que se refere à segurança e bem estar dos cidadãos e à simplificação dos procedimentos de licenciamento e funcionamento dos equipamentos, foi publicado, em 14 de Março de 2007, o Decreto Lei n.º 64/2007, que integra o espírito do Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social e o da Lei de Bases da Segurança Social "reafirmando os princípios de cooperação entre o Estado e o sector solidário, no que respeita ao licenciamento do funcionamento dos serviços e estabelecimentos sociais, mas também a necessidade de um planeamento eficaz de rede de equipamentos sociais".

Estela Maria Afonso Núcleo de Cooperação e Respostas Sociais Unidade de Protecção Social e Cidadania Centro Distrital de Segurança Social de Aveiro, ISS, LP.



Projecto Equalidade

Num contexto de exigência e preocupação pela qualidade das respostas sociais e pela melhoria da qualificação dos recursos humanos, em paralelo com a ausência de normativos adequados ao 3º sector, constituiu-se, em Novembro de 2004 (Acção 1), a Parceria de Desenvolvimento do projecto Equalidade, que passa a integrar, aquando da Acção 2 (Setembro de 2005) a Câmara Municipal de V.N. de Famalicão, a empresa Bússola, Associação Teatro Construção, Associação de Moradores das Lameiras, "Mundos de Vida", Recreio do João, Centro Social e Cultural S. Pedro de Bairro, e Associação Engenho, a qual assume o papel de entidade interlocutora junto do Gabinete de Gestão EQUAL.

A génese do Equalidade reside num grupo de trabalho, que foi criado no âmbito da Rede Social, operacionalizado no Plano de Desenvolvimento Social (PDS) do Concelho de V.N. de Famalicão, dedicado ao desenvolvimento organizacional, com o objectivo principal de impulsionar a adopção de requisitos da qualidade na prestação dos serviços sociais, concretizada na candidatura ao PIC – EQUAL, com o projecto Equalidade.

O projecto Equalidade tem como destinatários finais:

- a) As organizações da economia social;
- b) Os dirigentes e trabalhadores dessas organizações;
- c) E os stakholders.

É um projecto que visa atingir os seguintes objectivos:

- Criar e testar um método participativo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, em 6 organizações da economia social do concelho de V.N. de Famalicão;
- Certificar pelo menos uma valência em cada uma das respectivas organizações;
- **3.** Desenvolver, em rede, a qualidade em 18 organizações da economia social.

Foi delineado um conjunto de actividades para operacionalizar aqueles objectivos:

- Construção e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade;
- 2. Certificação das valências/serviços pela NP EN ISO 9001:2000 (creche, pré-escolar, centro de actividades de tempos livres, centro de dia, lar, e serviço de apoio domiciliário);
- 3. Cooperação Transnacional com França e Itália;
- 4. Realização de acções de formação profissional;
- Realização de seminários e workshops; a manutenção de um sistema de informação e comunicação;
- Certificação das competências escolares dos trabalhadores com baixos níveis de escolaridade.

O projecto visa a criação dos seguintes produtos:

- A Carta da Qualidade princípios de orientação da actividade das organizações que articula valores do EQUAL e de cartas internacionais diversas;
- O Índice da Qualidade medidas de desempenho do SGQ que permite comparar resultados ao longo do tempo e entre valências e organizações;
- Manual de Procedimentos da Qualidade procedimentos para diversos processos (realização, suporte, medição e gestão), cada peça incorpora a descrição genérica do procedimento e da metodologia de implementação adoptada nas seis organizações.

A parceria considera o *Manual de Procedimentos da Qualidade* não só como o produto ilustrativo do cumprimento de princípios EQUAL – Trabalho em Parceria, *Empowerment*, Inovação, Igualdade de Oportunidades, mas também o mais representativo de todo o trabalho desenvolvido no âmbito da construção e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

É importante salientar que a qualidade exige, de todos os trabalhadores da organização, competências acrescidas, para além das directamente ligadas às questões da qualidade. Neste sentido, e numa parceria estabelecida com o Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (CRVCC) do Vale do Ave, os trabalhadores com baixos níveis de escolaridade tiveram a oportunidade de obter o 9º ano. Por outro lado, e como a qualidade "não se faz por decreto", o projecto promoveu um conjunto de acções de formação - Auditorias da Qualidade, Avaliação da Satisfação dos Clientes, Gestão de Recursos Humanos, algumas da quais ministradas a todos os colaboradores - Gestão por Processos e Comunicação Organizacional, sendo que esta última envolveu também elementos da direcção de cada uma das organizações. Esta acção de formação foi direccionada para todos os elementos das organizações na medida em que, no diagnóstico previamente realizado durante a Acção 1 do projecto, grande parte dos problemas das organizações da economia social tem a ver com a comunicação. Portanto, esta acção de formação tinha como objectivo principal desenvolver, nos seus profissionais, estratégias de eficácia comunicativa em contexto de interacção.

Face à necessidade de cumprir com objectivos de execução física e ao número significativo de colaboradores a envolver – cerca de 230 pessoas, a parceria considerou que a acção de formação *Comunicação Organizacional* teria que obedecer a um processo em cascata: em primeira instância, dotar os técnicos do projecto de competências em *Comunicação organizacional* e preparar estes últimos para as reproduzir junto dos/as colaboradores/as das 6 organizações da economia social. Em segunda instância, e rentabilizando a oportunidade de estar com todos os profissionais dessas organizações na

fase de arranque da Acção 2 (último trimestre de 2005), houve também uma preocupação por envolver os mesmos nas questões básicas do Sistema de Gestão da Qualidade e por reforçar a sua interligação com os objectivos do projecto. O intercâmbio dos/as técnicos/as entre as organizações revelou-se uma estratégia facilitadora da eficácia da formação (formação inter-organizações).

O facto de os/as técnicos/os serem eles próprios agentes das organizações da economia social foi um factor facilitador na relação formando/formador e na concretização dos objectivos da formação.

Importa ainda referir que esta prática contribuiu inequivocamente para o reforço do trabalho em parceria e para a promoção da igualdade de oportunidade e do *empowerment* de todos os beneficiários, em particular pelo aumento de competências – responsabilização, participação e autonomia.

As mais valias a destacar prendem-se essencialmente com o trabalho em parceria. Para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, foram constituídos 2 grupos de trabalho:

- Grupo da infância, que integra profissionais das organizações que vão certificar valências da infância (Engenho – creche e infantário; Recreio do João – creche; e Associação de Moradores das Lameiras – CATL);
- Grupo dos Idosos, que integra profissionais das organizações que vão certificar serviços/valências para idosos (Associação Teatro Construção – Lar de Idosos, Centro de Dia e SAD; Associação de Moradores das Lameiras – SAD; CSCSPBairro – Lar de Idosos/Unidade de Cuidados Continuados; Mundos de Vida – Lar de Idosos, Centro de Dia e SAD).

Com o apoio, orientação e colaboração da Bússola (formação em "Gestão por Processos"), cada grupo de trabalho ficou responsável pela elaboração dos Processos de Realização e dos Processos de Suporte (mapeamento, fluxogramas, instruções de trabalho e formulários), das respectivas valências/servicos.

A implementação, em rede, de um SGQ é uma experiência-piloto. Muito embora um dos parceiros – a "Mundos da Vida", tenha passado pela experiência do Plano Avô, o conjunto das organizações que integram a Parceria de Desenvolvimento (PD) tinha conhecimentos parcelares e insuficientes sobre sistemas da qualidade. Por outro lado, a Segurança Social tem editado manuais que visam a qualidade das respostas sociais e a normalização dos serviços, mas não tem prestado apoio em termos técnicos. Foi neste contexto de exigência externa (e interna, decorrente do diagnóstico inicial) que a PD considerou constituir grupos de trabalho para rentabilização de recursos: procura conjunta de soluções, construção conjunta dos processos.

Perante esta nova realidade, em que a qualidade tende a ser um factor de diferenciação entre organizações da economia social prestadores de serviços contratualizados com a Segurança Social e perante os seus clientes, foram necessárias competências ao nível da cooperação (distribuição e partilha de responsabilidades) e capacidade de abertura perante as organizações parceiras (boas práticas). Há complementaridade ao nível de conhecimentos (normas e procedimentos da qualidade) – Bússola; de práticas – organizações da economia social; e de conhecimentos sobre a economia social, orientações governamentais e respectivas tendências de mudança (organizacional, sectorial e nacional) – Município de VNE.

Os instrumentos de trabalho são os documentos e respectivos procedimentos de cada "casa", a partir dos quais, e com a orientação da entidade consultora, se constroem os processos com base na norma ISO 9001:2000 (Sistema de Gestão da Qualidade) e nos manuais de qualidade do Instituto de Segurança Social, I.P.

Os grupos tiveram algumas dificuldades na normalização dos processos. Em termos comparativos, há práticas que existem numas organizações, mas não noutras, por outro lado, algumas práticas das diversas organizações são idênticas em termos de substância, mas diferentes em termos de operacionalização (tipo de recursos utilizados, etapas de processamento, documentação e formulários utilizados). Neste contexto, houve consenso quanto ao número e designação dos processos, mas alguns deles com conteúdos, nomeadamente no mapeamento e descrição de tarefas, que respeitam a identidade organizacional.

A necessidade de identificar e pôr em confronto as diferentes práticas existentes, com o objectivo de caminhar para a maior normalização possível, exigiu uma abertura, um empenho e um intenso trabalho de colaboração por parte dos gestores e técnicos envolvidos na implementação do SGQ:

- Recolha de documentação de suporte utilizada em cada uma das valências/serviços das organizações do grupo;
- Recolha e sistematização dos requisitos legais referentes às valências/serviços a certificar;
- Recolha de "boas práticas", nacionais e internacionais;
- Realização de uma série de reuniões de trabalho, rotativamente entre as organizações do grupo, para articular saberes e experiência respectivos na construção dos processos, complementada com "trabalho de casa";
- Interpretação da NP EN ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- Leitura, análise e adaptação, por parte do Grupo da Infância, do Manual da Qualidade da Creche (que foi editado, oportunamente, quando os processos estavam em fase de construção). A adaptação de alguns documentos deste manual foi feita pelos educadores de infância das organizações do Grupo da Infância, com o apoio e colaboração de uma docente, perita na área da primeira infância, da Universidade do Minho – Instituto de Estudos da Criança (Ficha de Avaliação Diagnostico, Perfil de Desenvolvimento da Criança);
- Participação na acção de formação "Gestão por Processos".
 Perante o facto de os parceiros franceses certificarem

apenas um serviço – apoio domiciliário, o projecto teve a noção de que a focalização, por parte de um grupo restrito, num determinado serviço/valência ou em vários serviços/valências que funcionam para o mesmo tipo de público, constituiria uma aspecto facilitador na construção dos respectivos processos, até porque há processos que são iguais para serviços/valências com o mesmo público-alvo. Outra questão evidenciada pelos parceiros franceses foi que a formação, por si só, não é suficiente para construir os processos, é preciso que profissionais das organizações descrevam e intervenham, junto do responsável pela qualidade, as tarefas que regularmente executam.

A prática proporcionou, às pessoas que estão nos grupos:

- Um conhecimento mais aprofundado sobre a organização e funcionamento das organizações parceiras, bem como acesso a diferentes tipos de valências e serviços prestados;
- Troca de experiências, conhecimento tácito: sites de interesse; entidades com serviços certificados ou a certificar; profissionais que, ou em instituições tutelares, ou em instituições de ensino, trabalham na área da qualidade e/ou na área da economia social; peritos na área da qualidade; investigadores/peritos da área da infância e da área das pessoas idosas.

Por outro lado, os grupos de trabalho, constituído por agentes com diferentes formações de base (sociologia, serviço social, educação de infância, engenharia alimentar, enfermagem, entre outros) e de organizações com culturas organizacionais diferentes, reforçam, em termos mais globais, o capital social e humano de cada um dos participantes. Mais especificamente, contribuem para o reforço das competências:

- Dos agentes: trabalhar em equipa; autonomia, responsabilidade e iniciativa.
- Das organizações: trabalho em rede; gestão dos recursos humanos; abertura ao exterior; benchmarkinge benchlearnig.

Esta é uma prática que contribuiu para a igualdade de oportunidades em termos de participação nas decisões, na medida em que os grupos são constituídos por agentes que desempenham funções hierarquicamente diferenciadas nas respectivas organizações.

Os grupos de trabalho são, na actividade "Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (\$GQ)", a parte mais consistente do trabalho em parceria, pelo envolvimento dos agentes na construção e elaboração de documentos estruturais e estruturantes do \$GQ. Os grupos de trabalho são um órgão onde se cruza o *know-how* da empresa consultora ao nível da qualidade e as práticas das organizações.

Outra actividade desenvolvida, que concorre para a concretização do objectivo 3 do projecto, é a existência de uma Rede da Qualidade. A Rede da Qualidade é constituída pelas organizações da economia social acopladas a cada uma das seis organizações da economia social que integram a parceria (cada uma das 6 organizações tem uma Comissão da Qualidade que integra outras 2 organizações concelhias, o que totaliza 18 organizações). Uma das estratégias que tem

sido seguida em termos de disseminação e transferência de práticas e de conhecimentos é, internamente, a participação das organizações pares na Comissão da Qualidade (órgão interno da organização constituído pelo presidente, gestor/a da qualidade, responsáveis dos serviços/valências a certificar, e representantes dos clientes dos mesmos, que tem como principal função monitorizar o sistema de gestão da qualidade) e, externamente, a realização de um Ciclo de Workshop's direccionado para as organizações pares que integram a Rede da Qualidade, sendo a participação de dirigentes e gestores das organizações um factor crítico em termos de transferência de conhecimentos e práticas, nomeadamente a nível sectorial.

Por último, é importante salientar que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, ao focalizar a qualidade dos serviços prestados na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e colaboradores, induz mudanças significativas nos modelos de gestão e desenvolvimento organizacional.

Por outro lado, uma gestão por processos permite uma maior organização/rentabilização dos recursos, necessária à sustentabilidade e ao bom desempenho das organizações. A melhoria da eficiência e eficácia dos processos e um maior grau de participação do cliente proporciona o aumento do grau de satisfação de todas as partes interessadas e a melhoria da qualidade das respostas sociais.



A Qualificação do terceiro sector

No âmbito das atribuições prosseguidas pela Área da Cooperação e Respostas Sociais do Instituto de Segurança Social, IP, são estabelecidos protocolos de cooperação com as Instituições Particulares de Solidariedade Social, tendo em vista a prossecução de objectivos de Segurança Social através do desenvolvimento de actividades de acção social de apoio à família, infância, juventude, população com deficiência e à terceira idade.

A promoção da qualidade dos serviços prestados pelas IPSS assenta nos princípios definidos pela Lei de Bases da Segurança Social (conhecimento da realidade, parceria, envolvimento e participação da comunidade, inovação das acções e metodologias e valorização das competências), tendo em conta que, e na actual evolução da sociedade moderna, se revela um imperativo, garantir aos cidadãos a prestação de serviços adequados às suas necessidades e expectativas, assente numa cultura de qualidade que deverá nortear o funcionamento e organização das Instituições, quer sejam Estabelecimentos Oficiais, Instituições Particulares de Solidariedade Social ou Estabelecimentos Privados.

É neste sentido que, no âmbito das prioridades das políticas de solidariedade social estabelecidas pelo Instituto da Segurança Social, está prevista a qualificação dos serviços prestados pelos Equipamentos Sociais, que desenvolvam as valências de Creche, Lar de Crianças e Jovens, Centro de Acolhimento Temporário, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar para Pessoas Idosas, Lar para Pessoas Portadoras de Deficiência e Centro de Actividades Ocupacionais.

Assim, foi sido assinado entre o Ministério do Trabalho e Segurança Social e as 3 Organizações representativas das Instituições de Solidariedade um Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade das Respostas Sociais, o qual tem dois objectivos:

- Promover a Segurança do Edificado;
- Promover Qualidade das Respostas Sociais.

Para este efeito, o Instituto da Segurança Social celebrou um Protocolo de Cooperação com o Laboratório de Engenharia Civil, para elaboração de recomendações técnicas para os Equipamentos Sociais.

O ISS elaborou também Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, os quais foram já remetidos para as Instituições que desenvolvem as valências de Creche, Apoio Domiciliário e Centro de Dia.

Estes Modelos são um referencial normativo, onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), através dos quais a Instituição pode fazer a sua auto avaliação na forma como se organiza e presta os serviços aos seus clientes, ajudando-a a analisar e corrigir as suas lacunas, e a planear a melhoria

da qualidade do serviço, prestado por cada uma das Respostas Sociais.

Este Modelo tem subjacente uma melhoria contínua da qualidade, tendo sido estabelecidos três Níveis de exigência (C, B, e A), implementados ao longo de um determinado período de tempo.

Uma vez implementado o Sistema de Qualificação das Respostas Sociais, a sua Certificação será, concedida, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001: 2000, por uma Entidade Externa, acreditada no âmbito dos Sistema Português da Qualidade.

Para manter actualizada a Certificação têm de ser efectuadas posteriormente Auditorias de Acompanhamento (com carácter anual) e de Renovação (de 3 em 3 anos), para verificar se continua a cumprir os requisitos do Modelo.

No âmbito das atribuições dos técnicos da Área da Cooperação e Respostas Sociais do CDSS de Bragança serão prestados às Instituições o apoio e esclarecimentos que por elas vier a ser solicitado neste sentido.

Urge, pois, que as Instituições iniciem este processo de autoconhecimento, o qual será facilitador de todo o processo de qualificação.

Como primeiro passo, poderão desde já as Instituições proceder à definição clara e objectiva da sua MISSÃO,VISÃO e VALORES, os quais deverão ser divulgados e apropriados quer pelos seus colaboradores, internos e externos, quer pelos seus clientes.

Equipa da Cooperação e Resposta Sociais Centro Distrital de Segurança Social de Bragança



Valorizamos a qualidade

A importância da qualidade associada às Instituições Particulares de Solidariedade Social, nos nossos dias, não necessita ser sublinhada dado ter efeitos significativos no desenvolvimento e bem-estar das pessoas.

No entanto, a questão da "qualidade" das instituições é de difícil abordagem pois pode ser encarada de diferentes perspectivas e, também, por se tratar de um conceito subjectivo sem parâmetros muito claros e definidos, tendo necessidade de distinguir entre as pessoas que prestam o serviço e os beneficiários desse serviço.

Neste sentido, a questão da qualidade está, então, associada a dois factores:

- Às expectativas pessoais dos utilizadores, que identificam determinadas características do contexto, dos equipamentos, dos planos e das próprias actividades que estes esperam ou idealizam:
- À perspectiva da sociedade em geral, que tem a ver com a família, os colaboradores e outros intervenientes que experimentam esta qualidade.

Há questões intuitivas, tais como, "sinto-me bem?", "sinto que pertenço a este local ou sou apenas mais um no meio da multidão?", "usualmente sou visto com respeito e seriedade ou como um brinquedo?", que nos podem demonstrar, através da sua resposta, acerca da qualidade.

Assegurar cuidados e serviços de boa qualidade pressupõe inúmeros aspectos, nomeadamente, que os colaboradores em geral e os técnicos em particular, sejam capazes de aplicar os conhecimentos adquiridos, a sua sabedoria e, sobretudo, melhores práticas profissionais.

A avaliação da qualidade deve incluir, logicamente, entre outros aspectos, as boas relações estabelecidas (*família – colaboradores – utilizadores)*, tendo em conta a perspectiva de todas as partes.

Informalmente, todos temos a obrigação e o dever de desenvolver novas formas de actuar, sempre com o ideal de melhorar as práticas profissionais. Tal situação não implica um investimento de recursos materiais, apenas a dedicação e a entrega a uma causa solidária, pensando obviamente no bem comum.

Em termos formais, para se proceder a mudanças organizacionais é necessário um investimento avultado. No entanto e geralmente, os custos reais inerentes são muito superiores à disponibilidade financeira da maioria das instituições pois temos de ponderar as seguintes situações:

- Independentemente da prestação ser pautada por qualidade ou não, o valor que o utilizador vai pagar, pelo serviço, é o mesmo;
- Independentemente do utilizador pagar mais ou menos, o serviço deverá ir de encontro às suas expectativas;

- A questão associada à insatisfação do utilizador, o qual tende a comparar-se sempre com a "vizinha do lado";
- Aspecto positivo é que utilizador vai escolher a instituição onde é prestado um serviço de maior qualidade. No entanto, nem sempre é possível porque, neste momento, as estruturas de apoio não têm as respostas sociais necessárias, como é o caso dos lares de idosos que, presentemente, não conseguem dar resposta às necessidades;
- Ainda no que respeita à avaliação da qualidade, quando se fala de empresas é muito fácil falar de qualidade porque, à partida, quando falamos de um produto de qualidade, falamos do produto com ausência de defeito. Quando se trata de lidar com pessoas e/ou serviços, torna-se mais complicado;
- No que respeita à realidade da Fundação Betânia Centro de Acolhimento e Formação, em Bragança, procuramos melhorar a qualidade dos serviços tendo em conta os seguintes aspectos:
 - A primeira série de objectivos está ligada aos esforços para satisfazer as necessidades de cada pessoa;
 - 2. A segunda está ligada à preocupação da instituição em transmitir uma ampla abrangência a nível técnico, cultural e de práticas que possam incluir atitudes sãs, correctas e assertivas com vista a atingir resultados de qualidade;
 - A terceira procura garantir que estejamos atentos ao contexto, promovendo acções locais, sociais e de qualificação.

A nossa actuação induz um estilo da direcção visionada que acentua a responsabilidade, a execução e a estratégia. Os dirigentes devem procurar, sistematicamente, facilitar o trabalho dos diferentes actores sociais com vista à superação, com êxito, dos desafios que representam a satisfação e também a antecipação das necessidades dos "usuários" ou utilizadores.

A estratégia da Fundação Betânia procura assentar numa atitude que promova prestações de serviços eficazes, de forma que os resultados possam ir de encontro às solicitações dos diferentes elementos envolvidos no processo, através de respostas adequadas e adaptadas. Numa atitude que visa o cumprimento das exigências utilizando os recursos de uma forma adequada e eficaz. A Fundação procura promover a igualdade de oportunidades no sentido de que cada pessoa possa ter possibilidades de acesso iguais, nomeadamente no que respeita à entrada para a instituição, independentemente das suas possibilidades e condição física.

Procuramos agir segundo as necessidades do nosso contexto e não apenas por imposições ou exigências legais, procedendo a ajustamentos sempre que haja necessidade. Na dinâmica da qualidade convém implicar todos os intervenientes, desde os utentes, colaboradores, familiares, corpos gerentes e outros significativos. Só desta forma podemos obter resultados elevados em função das exigências dos nossos "clientes" internos e externos.

Devemos clarificar ao máximo a nossa Missão, os Valores e a Estratégia relembrando, com frequência, a sua importância, de forma a alcançar bons resultados. É conveniente que os colaboradores se identifiquem com a instituição pois só assim conseguem identificar a natureza do seu trabalho e a adequação à tarefa.

Para conseguirmos implementar a gestão de uma organização capaz de produzir melhorias de qualidade temos de concentrar esforços e trabalhar todos no mesmo sentido.

Paula Pimentel *Directora Técnica da Fundação Betânia* - Bragança



Da inovação à qualidade: desafio ou pressuposto?

1- Gerar Inovação, gerir mudança

"Inovação, inovação, inovação, aliada a muita paciência, paciência, paciência"

Steve Ballmer

Foi com estas palavras e ênfase que o CEO da Microsoft, Steve Ballmer, em Maio de 2003 desafiou a comunidade científica portuguesa e empresários em geral, na Universidade Católica, face ao futuro que se o não acreditarmos menos próximo "não fazemos as coisas acontecer".

O então presidente da direcção da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), Armindo Monteiro, apontou o dedo em riste e em tom acusatório aos portugueses – mas duma forma muito particular e incisiva aos mais novos – acusando-os de terem muitas ideias mas, depois, não as conseguirem concretizar.

Inclui, igualmente, em tal libelo, as próprias Universidades e Institutos Politécnicos afirmando que uns e outros não preparam os jovens para o empreendedorismo e ainda a falta de visão estratégica por parte dos governantes e da sociedade civil.

Aparte a crítica, justa ou inoportuna, "o que importa realmente transmitir é que, naturalmente, pode-se ser empreendedor sem ter que se ser empresário. Pode-se criar riqueza – além da estritamente económica – sem ser necessário gerir um negócio". Basta para tal, ser-se dono de um único requisito: AMBIÇÃO. Provavelmente até, de mais outro:

INCONFORMISMO. E se a estes dois requisitos juntarmos

uma certa dose de BOM SENSO e alguma HUMILDADE teremos necessariamente os condimentos apropriados para o SUCESSO, que todos e cada um de nós, à sua maneira, tanto almeja e pelo qual luta diariamente.

Qual o segredo da mudança? Entre outros: Liderança, Motivação, Gestão, Sigilo, Arrogância, Ambição.

O segredo, queiramos ou não, também está ao nosso alcance. Desperdiçá-lo será estultice da nossa parte. Relembro os ingredientes atrás enunciados e factores determinantes de sucesso: Ambição, Inconformismo, Bom senso, Humildade.

O segredo está ao nosso alcance:

- 1. Numa liderança forte;
- 2. Numa constante motivação das equipas;
- 3. No sigilo como "alma do negócio";
- 4. Na arrogância como escudo de defesa;
- 5. Numa gestão equilibrada de recursos e meios;
- 6. Numa ambição que se quer sem limites.

No social, como no mundo empresarial, as Instituições têm que se convencer de que é pura ilusão ou miragem esperarmos pelas melhores condições possíveis. Bem pelo contrário, o desafio que se lhes coloca é conseguirem os melhores resultados com as condições ao seu dispor.

De nada nos adianta, refere Rodrigo Viana de Freitas, "aguardar por melhores conjunturas, mais e maiores financiamentos, colaboradores mais experientes".

O repto, se assim o entendermos, é "seguir em frente e vencer com o que se tem".

Três grandes competências se nos exigem, no actual quadro de desenvolvimento e vivência social:

- Competências intelectuais;
- Competências técnicas específicas;
- Competências emocionais.

Estudos recentes comprovam de forma clara a inequívoca que são estas últimas, as competências emocionais, que determinam as lideranças, contribuindo duas vezes mais que o somatório das outras duas para o sucesso na liderança.

E a este nível é de todo conveniente que não centremos a liderança apenas nos que momentânea e precariamente a assumem nas Instituições mas que a devolvamos a estas, conscientes, apesar de tudo, de que aquelas (as Instituições) são realidades abstractas que se revêem nas PESSOAS que as servem.

É que as competências emocionais têm reflexos directos e profundos em questões tão importantes como a tomada de decisão, liderança, capacidade de iniciativa, comunicação, criatividade e inovação, relacionamento na base da confiança, compromisso, lealdade, responsabilidade, gestão da mudança e inovações estratégicas.

Mas e as outras competências perdem a sua importância? De modo algum.

Clarifiquem-se as ideias, conforme o refere Jorge Marques, presidente de Associação Portuguesa de Gestão:

- 1. No domínio dos CONCEITOS
- 1.1. Gestão → relaciona-se com a complexidade das organizações;
- 1.2. Liderança → tem a ver com a mudança.
- 2. No domínio dos OBJECTIVOS
- 2.1. Gestão → assume-se como eminentemente prática, táctica; procura, através de recursos que inventaria ou cria, obter resultados;
- 2.2. Liderança → posiciona-se ao nível estratégico e lida com o imprevisível.
- 3. No domínio das PRÁTICAS E COMPORTAMENTOS
- 3.1. Gestão → planeia, orçamenta, organiza uma estrutura de funcionamento, controla resultados;
- 3.2. Liderança → define uma visão estratégica, mobiliza as pessoas para os projectos.

Que a gestão não elimine a liderança.

O slogan "GERAR INOVAÇÃO, GERIR A MUDANÇA" e que nos mobilizará em todos os momentos de prática e vida associativa, assenta no pressuposto de que a Inovação é um imperativo de sobrevivência. Ou se inova, ou se morre. A opção para além de clara e estimulante é contundente.

Um dos grandes problemas do ensino deriva do facto de "considerarmos o conhecimento como conteúdo em vez de o considerarmos como resultado da indagação", refere o

sociólogo Machado Pais no seu livro "Ganchos, Tachos e Biscates. Jovens, Trabalho e Futuro".

Desenvolve-se, neste momento, no Brasil um projecto com miúdos de 5 e 6 anos com "dificuldades de aprendizagem", lê-se na revista Notícias Magazine de 2003.08.10.

A estratégia foi pô-los a observar caracóis. Isso foi pretexto e oportunidade para estudarem a reprodução, alimentação, saúde, cidadania. Para espanto dos professores e educadores alguns dos miúdos intervenientes na experiência, que apresentavam sintomas de uma deficiente alimentação, não por comerem de menos, mas por comerem de mais ou aquilo que não deviam, começaram a valorizar as verduras. E tudo isto, movidos pela curiosidade sobre a vida dos caracóis.

Acrescenta o mesmo autor, a este propósito: "temos que ser imaginativos quando o objectivo é criar curiosidade, a paixão pelo saber".

Confrontado com a acomodação do sistema de ensino e seus agentes afirma categoricamente que as "instituições funcionam muito na lógica da rotina" ainda que tenhamos educadores, professores, técnicos e demais pessoal de enquadramento, que são de facto "heróis da ruptura num sistema de ensino".

Outros há, que comodamente se instalam nessa rotina. As consequências são naturais. Da rotina à ambiência a passagem é rápida e geradora de inevitáveis contágios. A falta de motivação é contagiosa. Dos alunos e dos professores ...

Preocupam-nos, e o caso não é para menos, as repetências escolares; mais preocupantes, mas também mais "soft": as repetências do mesmo; dos mesmos modelos pedagógicos desajustados; do mesmo alheamento; do mesmo deixa andar.

Contra esta "mesmice" temos um desafio tremendo: o desafio da EDUCAÇÃO e da INOVAÇÃO.

A este desafio haveremos de responder de forma criativa e isso vai requerer de todos e cada um de nós um exercício permanente de desestabilização da rotina, o que apenas pela INOVAÇÃO se poderá fazer.

A Inovação consiste numa forma de pensar que afecta a todos e a tudo, em todas as partes e que não se detém. Converterá as Instituições em fábricas de sonhos e de ideias, que se baseiam na imaginação, na inspiração, na ingenuidade e na iniciativa.

2- Modos de inovar

INOVAR, REINVENTANDO ESTRATÉGIA Repensar o que fazemos

INOVAR, MEDIANTE A VELOCIDADE

Numa sociedade que se move em tempo real ou em "real time", é evidente que aproximar-se ao futuro com a máxima rapidez é de grande importância. Permanecer quieto é ficar para trás.

INOVAR, COM INTELIGÊNCIA

Para trabalhar mais rápido não é preciso trabalhar mais, mas sim fazê-lo duplamente mais rápido, o que é o mesmo que *trabalhar de forma mais inteligente* e para isso necessitamos de pessoas completas, com mente e coração, corpo e alma. assim :

Três linhas de trabalho em curso

1. Posicionamento estratégico adaptação à mudança

Como eixo fundamental para centrar o alvo

2. Posicionamento tecnológico tecnologia

Como eixo fundamental para sermos mais eficientes

3. Gestão do talento / pessoas

Como eixo fundamental na criação de valor para os utentes

3 - Contexto organizativo para inovar

- 1. Comunicamos que pretendemos gerar novas ideias;
- 2. Estabelecemos uma arquitectura interna de inovação;
- 3. Questionamos constantemente a situação actual;
- 4. Assumimos riscos:
- 5. Não podemos transigir com os erros;
- 6. Facilitamos um fluxo de informação relevante para toda a instituição;
- 3.1. Comunicar que pretendemos gerar novas ideias Mais vale uma ideia sem fábrica, do que uma fábrica sem ideias.



As novas ideias são a força necessária para mudar e o passo prévio da inovação. sem elas nada muda.

3.2. Estabelecer uma arquitectura interna de inovação que premeia a criação de novas ideias



Escutar activamente o activo mais importante: os empregados

3.3. Questionar permanentemente a situação actual

Não há que dar nada por assumido, mas sim temos que questionar-nos permanentemente acerca dos procedimentos actuais.

Perguntemo-nos ...

- Porque não fazemos isto assim?
- Podemos fazê-lo de outro modo?
- O que ganhamos? O que perdemos?
- Como se reflectiria nos utentes?

Todas as grandes descobertas da humanidade foram precedidas de uma pergunta.

Fomentar a cultura da curiosidade como atitude.

3.4. Estar dispostos a assumir riscos

Se pretendemos conseguir coisas diferentes, devemos, necessariamente, fazer coisas diferentes, e isso supõe assumirmos um certo risco ao testar o funcionamento de coisas novas.

- 3.5. Portanto, compreender o possível erro O fracasso obriga-nos a rever a situação de forma exaustiva assim como êxito controlado gera inactividade.
- 3.6. Facilitar toda a informação relevante

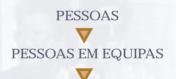
A informação deve estar ao alcance de toda a organização, a todo o momento.

Fomentar uma cultura aberta num ambiente de acessibilidade onde a informação circule livremente e esteja disponível para todos

Mas a inovação não é só uma responsabilidade das instituições. É uma questão de pessoas, das pessoas que fazem as instituições.

4 - A mudança em cada um de nós a chave: pessoas/equipa

Aquilo que diferencia uma instituição que tem êxito de outra que não tem são antes de mais as pessoas, o seu entusiasmo, a sua criatividade, tudo o resto se pode comprar, aprender e copiar.



Credo para gerir a mudança que gere inovação.

- 1. Iniciarei o processo de mudança comigo mesmo. Começar a mudança por cada um de nós.
- 2. Afrontarei o dragão, isto é, os meus terrores laborais. Substituir o medo pela paixão.
- 3. Integrarei independência e interdependência. Ser eu mesmo e colaborar com os outros.
- Sentir-me-ei associado e não subordinado da instituição e seus utentes. Gerar uma relação societária na base da igualdade e competência.
- 5. Comprometer-me-ei a aprender continuamente. Ver a necessidade de aprender como um esforço vitalício.
- 6. Farei com que o meu trabalho tenha significado. Trabalhar, sabendo que posso acrescentar algo e que me oferecem o que necessito.



Dez conselhos para inovar

- 1. Sonha em grande
- 2. Diverte-te
- 3. Tem ética
- 4. Sê auto disciplinado
- 5. Fixa metas ambiciosas
- 6. Dispõe-te a pagar o preço
- 7. Continua a aprender
- 8. Inova
- 9. Não penses só em ti mesmo
- 10. Deixa a tua marca pessoal

Em jeito e à guisa de conclusão

Da Missão aos Resultados					
Plano	Líderes	Pessoas	Recursos		SONHOS
Plano	Líderes	Pessoas		Acção	FRUSTAÇÃO
Plano	Líderes		Recursos	Acção	LENTIDÃC
Plano		Pessoas	Recursos	Acção	ANSIEDADI
	Líderes	Pessoas	Recursos	Acção	CONFUSÃO
Plano	Líderes	Pessoas	Recursos	Acção	EXITO

M. Domingos Director APPACDM de Viana Castelo

A gestão da qualidade nas associações

As associações e outras instituições do terceiro sector, fundações e cooperativas, tem estado muito tempo, demasiado tempo na minha opinião, afastadas do reconhecimento social, económico e politico que deveriam merecer. Este estado de coisas tem levado a que este sector sofra ainda de alguns problemas organizativos, os quais se reflectem na qualidade de serviços prestados aos sócios, utentes e comunidade. As dificuldades de sustentabilidade financeira levam a uma menor atenção aos problemas da qualidade por parte dos dirigentes. Por isso é natural que até há pouco tempo a gestão da qualidade era algo de pouco útil nas instituições. Todavia, entendo que esta situação tem de e está a mudar, em particular nas IPSS e misericórdias onde a organização e os planos de implantação dos sistemas de qualidade já são utilizados em muitas delas.

A gestão da qualidade nas associações é um vector fundamental, um imperativo cultural, económico mas sobretudo social para a viabilidade destas organizações no mundo concorrencial em que vivemos e no aumento das exigências postas pelos utentes e nas respostas necessárias aos novos problemas sociais decorrentes da falta de crianças e aumento do número de idosos.

Importa pois, desenvolver os processos de implementação da gestão das associações, quais terão por base em termos de referência legais as previstas na Norma da qualidade NP EN ISO 9001-2000

Os princípios a que devem obedecer os processos de gestão da qualidade devem sobretudo orientar-se para os resultados das acções. Apesar disso, para haver uma qualidade e uma excelência do trabalho associativo ela deve desenvolver-se a nível dos diversos actores na vida associativa: sócios, dirigentes, funcionários, voluntários, fornecedores, financiadores /mecenas e a comunidade em geral. São estes pois os destiatários dum plano de gestão da qualidade.

Este plano de gestão compreende diversos referenciais que sinteticamente apresentamos de seguida:

- Organização jurídica, administrativa e contabilística. Compreende-se aqui os aspectos referentes ao planeamento, estratégia e liderança. Uma boa organização é o "lastro" necessário e base para implementar qualquer processo de gestão de qualidade;
- Recursos materiais. A sustentabilidade é uma preocupação permanente dos dirigentes. Infelizmente esta preocupação ainda absorve a maior parte dos dirigentes voluntários deste país. Entendo que a atitude perante este problema deve começar a mudar, mas depende ainda de muitos factores como seja um efectivo reconhecimento institucional do papel das associações na sociedade pelo que devem ser mais apoiadas;
- Gestão das pessoas. Na actuação das instituições associativas o ser humano é obviamente o centro. Daí resulta que a gestão dos colaboradores e voluntários exige cada vez mais uma gestão cuidadosa. A gestão dos recursos humanos compreende diversos problemas e desafios, sendo os mais importantes, os de compaginar trabalho voluntário versus remunerado e por outro lado o da formação dos dirigentes, colaboradores e voluntários. A formação é fundamental. A diversidade e complexidade técnica crescente dos serviços prestados pelas instituições associativas, em particular as sociais obrigam à formação dos seus quadros e voluntários;
- Por último, temos os métodos e processos organizativos.
 Este elemento plasmado no plano estratégico da qualidade de cada associação compreende sobretudo os meios concretos e estratégias da gestão da qualidade nas associações. Inclui ainda a avaliação dos projectos associativos em particular a dos projectos sociais.

A gestão destes processos deve iniciar-se desde logo pela definição da qualidade na própria organização e somente depois pelo da elaboração dum plano.

A implementação dum plano de gestão da qualidade numa associação deve partir fundamentalmente da elaboração

dum bom diagnóstico da instituição o qual inclui nomeadamente:

- O objecto social;
- A sua missão:
- As actividades:
- Os destinatários;
- Os recursos materiais:
- Os recursos humanos;
- Procedimentos internos e organização;
- Processos documentais;
- A circulação da informação.

Atentemos que o carácter não lucrativo das instituições associativas obriga a uma maior eficiência na sua gestão e atenção às mudanças. Daí ser importante o diagnóstico referido e embora as associações não sejam obrigadas a apresentar lucro no final do ano devem demonstrar o cumprimento com qualidade do seu plano de actividades e sobretudo do objecto social. A gestão das associações, incluindo a da qualidade exige gestores com visão correcta do seu papel. Estão a gerir entidades sem capital a nível financeiro mas capital humano. As instituições de economia social não são dos seus dirigentes pelo que este deve centrar a gestão não no seu interesse e/ou da instituição, mas sim no outro, entendido como todos aqueles que precisam da nossa mão.

Uma outra nota a destacar na questão da gestão da qualidade, é o da vertente ética, muitas vezes esquecida. A organização associativa e das instituições do terceiro sector devem ter um comportamento organizacional eticamente irrepreensível, designadamente a nível da formação moral dos seus dirigentes e colaboradores, pois qualquer acção de um dirigente e/ou colaborador pode derrubar a confiança externa da instituição e por via desse facto pôr em causa a virtualidade do seu trabalho e mesmo a viabilidade da instituição. Em conexão com esta questão, está igualmente o vector da responsabilidade social das instituições. Sendo as instituições do terceiro sector o eixo fundamental da responsabilidade social no nosso país, elas igualmente devem ter uma acção no terreno no respeito pleno dos princípios éticos da responsabilidade social devendo atender aos mais desfavorecido. Os serviços sociais tem um custo económico, mas a qualidade não se deve pautar por critérios meramente economicistas, mas antes pelo social. A qualidade do trabalho das instituições de economia social deve ser centrada na ajuda ao próximo, em que cada homem deve ser tratado como algo de muito especial e como tal merece uma acção individualizada e adequada às necessidade de resposta que precisa em cada momento.

A concluir, a gestão estratégica da qualidade numa associação é fundamental para a criação duma nova geração de instituições mais intervenientes e com melhores resultados para os seus utentes destinatários.

Ajudar o próximo obriga a ter qualidade nos actos e serviços por nós praticados, sob pena de defraudarmos as suas expectativas. Uma politica de qualidade nas associações implica uma doação aos outros com solidariedade, respeito, e eficiência.

Victor Mendes Jurista - Coordenador da Pós-Graduação em Gestão de Associações no ISLA

A qualificação das respostas e serviços sociais

"As organizações sem fins lucrativos não fornecem bens ou serviços nem controlam. O seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efectiva, mas um ser humano modificado. Estas organizações são agentes da evolução humana."

O Terceiro 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 e, a médio prazo, a sustentação do sistema de protecção social em Portugal necessitará de um Terceiro Sector mais forte. Esta mudança poderá passar pelo desenvolvimento de processos de qualificação, fomentando uma resposta mais eficaz e mais eficiente aos problemas da pobreza e exclusão social.

A qualidade implica uma aposta na capacitação dos seus agentes e das suas respostas sociais, assim como no desenvolvimento de uma capacidade de auto-sustentabilidade e de planeamento estratégico. No entanto, e apesar do Instituto de Segurança Sociais I per formentado o Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e da Segurança das Respostas Sociais I, baseado no modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), ainda é visível um desconhecimento do significado de qualificação e de qualidade, dos diferentes processos existentes e do impacto destes processos no interior das organizações.

Uma organização com qualidade é aquela que organiza a sua estrutura, os seus procedimentos e o seu sistema de trabalho para melhor cumprir a sua missão, centrando-se nas necessidades e na satisfação dos seus clientes, na satisfação dos seus colaboradores e de outros stakeholders. *O sistema*

de gestão da qualidade consiste numa melhoria contínua através da adaptação permanente das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas. Estas necessidades e expectativas devem traduzir-se numa planificação de respostas sociais com a participação dos colaboradores e de outros stakeholders, no sentido de obtermos uma maior satisfação por parte dos stakeholders. Desta forma, 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. Qualidade é identificar, aceitar, satisfazer e superar as expectativas e necessidades de todas as pessoas envolvidas nas organizações (clientes internos e externos, tal como destinatários, voluntários, técnicos, dirigentes, etc.), no que respeita aos produtos e serviços que estas proporcionam.

Com a consciência que, para contribuir fortemente para a luta contra a pobreza e a exclusão social e para ultrapassar, igualmente, os desafios que se colocam actualmente, é essencial um Terceiro Sector mais coeso e mais qualificado. Assim, e concretizando a sua missão, a REAPN procura orientar a sua intervenção para a capacitação e qualificação das organizações de luta contra a pobreza e os seus modelos de intervenção. É neste sentido que o Plano Estratégico da REAPN (2004-2009) estabelece a promoção de acções inovadoras, no âmbito da qualidade, da investigação e do conhecimento como um dos seus objectivos (objectivo 6) e sublinha a necessidade de fomentar uma cultura da qualidade nas ONG's. Este objectivo está bem patente no projecto Acreditar - Agência de Consultoria Social, promovido no âmbito da Iniciativa Comunitária Equal, em parceria com a Universidade Católica Portuguesa e com a União Distrital das IPSS's. Este projecto constitui uma estratégia fundamental para a concretização deste objectivo, no sentido em que pretende promover modelos e estratégias capazes de sustentar o crescimento e a progressiva qualificação do sector social.

Desta forma, o projecto teve presente as seguintes estratégias:

- Pós-graduação em "Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos" – esta estratégia permitiu qualificar os técnicos dinamizadores da qualidade no interior das organizações e responsáveis pelo desenho e implementação do projecto de qualificação das suas instituições;
- Grupos de Trabalho estes espaços permitiram o diálogo e a aprendizagem intra/inter-institucional. Estes grupos contavam com a presença do técnico destacado pelas instituições para acompanhar o processo de qualificação (Pivot do processo de qualificação) e por um membro da Direcção;
- Acompanhamento às Instituições este acompanhamento foi realizado por uma sub-equipa responsável por cada instituição que acompanhou o processo mais de perto e incidiu em visitas de acompanhamento com os elementos que integravam o Grupo da Qualidade de cada instituição. Esta estratégia

permitiu a facilitação de processos de desenvolvimento da qualificação organizacional-consultoria social;

Acções de formação/peritos – as acções de formação foram delineadas tendo presente as especificidades e as necessidades que cada instituição sentiu ao nível do processo de qualificação. Para além das estratégias anteriormente referidas, os processos de qualificação das organizações tiveram presente um conjunto de fases que integram o modelo de qualificação que o projecto Acreditar – Agência de Consultoria Social desenvolveu. Neste sentido, procurase traçar de forma breve as fases que foram percorridas ao longo deste processo:

• Acordo e envolvimento

A qualificação deve ser entendida e interiorizada por todos os colaboradores, não só em termos dos seus objectivos e metodologias, mas igualmente ao nível das finalidades últimas que este processo deve permitir alcançar: o que queremos, quem envolvemos e como envolvemos.

Trata-se, efectivamente, não só de melhores práticas e procedimentos de gestão e organização das respostas/serviços prestados, mas sobretudo entender essas melhorias no quadro do reconhecimento central que os clientes devem assumir. O que está em jogo é, em última instância, a satisfação dos clientes. No entanto, com o processo de qualificação pretende-se obter: I) a melhoria da eficiência e eficácia das suas respostas sociais; II) um maior grau de participação dos seus clientes nos serviços que lhe são destinados; III) o aumento do grau de satisfação das expectativas e necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e de um modo geral de todo o meio envolvente da organização e da sociedade em geral. Neste sentido, acreditamos que uma intervenção deve estar baseada nos princípios do empowerment e da participação dos vários stakeholders entre os quais, os utilizadores, os colaboradores da organização e a própria Direcção. O envolvimento e a participação de todos os stakeholders garantem, não só o empowerment da própria organização, como igualmente uma forte identificação com os percursos e as acções de melhoria adoptadas. Trata-se, por isso, de uma fase sensível, pois há que ter uma equipa que compreenda a necessidade do processo e esteja motivada para o mesmo. A Direcção (interlocutor fundamental) neste âmbito assume um papel predominante, sendo uma condição fundamental o seu envolvimento efectivo, da qual se espera que assuma um papel activo e participado.

Auto-avaliação

Como para planear é preciso proceder a diagnósticos preliminares, o auto-diagnóstico constitui a primeira fase do processo que se pretende desencadear. Esta fase incide na auscultação dos stakeholders sobre o desempenho organizacional, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem. Assim, no âmbito de implementação do processo de qualificação, o qual visa, em última instância potenciar a

melhoria global do desempenho organizacional (a qualificação da organização), impõe-se proceder, como trabalho preliminar, a um auto-diagnóstico organizacional que permita aferir os seguintes elementos:

- I) conhecer o estado actual da organização (nível interno e externo);
- II) conhecer a percepção dos colaboradores e restantes stakeholders;
- III) averiguar as necessidades de melhoria ao nível do seu desempenho organizacional.

Por outro lado, é fundamental para a organização saber claramente qual a sua missão, para saber de onde vem, para onde vai e para onde quer ir. Só com metas e objectivos bem definidos é que se pode exigir que cada um dos colaboradores desempenhe da melhor forma possível o seu papel dentro dessa mesma organização, garantindo que os seus serviços e as suas respostas sociais vão de encontro às necessidades dos seus clientes e da missão da organização. É, igualmente, pertinente, a análise *Swot* no sentido de identificar as forças/fraquezas existentes dentro da organização e as oportunidades/ameaças existentes no contexto externo no qual as organizações se inserem.

· Alargamento da auto-avaliação

Este processo implica não apenas o envolvimento e a mobilização dos colaboradores, mas também a participação dos restantes stakeholders. Assim, para complementar a fase da auto-avaliação e paralelamente a todo este processo interno, a organização deve, igualmente, auscultar os seus clientes, parceiros, fornecedores, entre outros, de forma a obter informações sobre a forma como percepcionam a sua relação institucional com a organização, como também sobre as actividades e os serviços que a instituição disponibiliza.

Formulação estratégica

Sendo certo que qualquer processo de qualificação passa pela elaboração de um plano de acção, tornou-se necessário antes de mais, fazer um levantamento da situação actual da organização, de forma a definir as áreas prioritárias de intervenção. A auto-avaliação constitui um processo pelo meio do qual a organização analisa internamente as diversas respostas que proporciona fazendo uma análise critica das mesmas. Através deste auto-conhecimento, é possível reflectir sobre a capacidade organizacional, tendo em vista o fortalecimento da sua identidade, o aperfeiçoamento dos seus serviços/respostas e a melhoria contínua em prol de uma melhoria dos serviços sociais prestados e da satisfação dos diferentes stakeholders (colaboradores, associados, parceiros, consultores externos, formadores,

financiadores, entre outros). Assim, é possível identificar as áreas prioritárias de intervenção nas quais devem assentar o processo de qualificação da organização. Desta forma, a presente etapa tem como objectivo fomentar nas organizações uma capacidade de visão e de planificação estratégica e, por outro lado, procurar garantir que o processo continue após o término do projecto Acreditar – Agência de Consultoria Social.

Assim, o planeamento estratégico constitui uma fase de grande relevância no processo de qualificação, pois este é um "indicador de que a organização se preocupa em avaliar os ambientes, que reflecte internamente sobre as melhores acções a implementar, que formula objectivos e que se interessa por controlar o seu desempenho à luz do que foi planeado"², tendo presente todos os stakeholders. O planeamento estratégico permite a definição de objectivos a médio e longo prazo, evitando a tomada de decisões imediatas e precipitadas. Estes objectivos vão de encontro aos problemas identificados na fase de diagnóstico, apresentando as respectivas acções para ultrapassar os problemas referidos e, consequentemente, ás áreas prioritárias de intervenção. Este planeamento permite aos colaboradores um conhecimento aprofundado do que se pretende atingir, bem como as exigências que a implementação das referidas acções implica.

• Implementação do plano de acção

As acções que vão ser implementadas na organização vão de encontro aos elementos que foram identificados na fase de diagnóstico e materializado na fase do planeamento estratégico. O conhecimento e a aprendizagem contínua sobre os aspectos internos e externos da organização, a identificação de elementos críticos (menos positivos) que a organização apresenta e as expectativas e necessidades dos clientes/destinatários devem estar presentes em toda a fase de implementação das acções. No entanto, é importante salientar que o processo de qualificação é contínuo, exigindo sempre momentos de "rethinking" e introdução de acções de melhoria.

• Monitorização e avaliação do plano de acção

Não há planeamento estratégico e plano operacional sem avaliação periódica, caso contrário seria um exercício em vão, acabando por ser um mero indicador de um possível caminho. Assim, a avaliação assume uma grande relevância na averiguação do cumprimento e do sucesso dos objectivos e das acções a que a instituição propõe. Neste sentido, o projecto Acreditar – Agência de Consultoria Social não definiu como esta poderia ser desenvolvida deixando a definição de metodologias e de estratégias ao critério das próprias organizações.

Sintetizando tudo o que foi descrito anteriormente,

podemos considerar que só identificando à partida a missão (discussão da missão), as condições e áreas de melhoria organizacional (realização do auto-diagnóstico aos stakeholders internos e externos) e a realização da análise Swot, é que é possível precisar as linhas de desenvolvimento e de accão a desenvolver a curto, médio e longo prazo (planeamento estratégico) para a efectiva concretização dos objectivos definidos no processo de qualificação (implementação). No entanto, todo este processo deve ser monitorizado e avaliado de forma a aferir a concretização e adequação do planeamento efectuado, assente num processo de melhoria continua. Assim, o processo de qualificação é um trabalho inacabado pois é necessário estarmos continuamente direccionados para os nossos destinatários, analisando as suas necessidades e expectativas, dando-lhe respostas e avaliando, sobretudo a sua percepção dos serviços que prestamos.

A organização perfeita e absolutamente bem sucedida é uma utopia, mas devemos caminhar sempre no sentido da melhoria contínua da qualidade. O caminho a percorrer é longo e difícil pois implica uma reflexão organizacional

e um ajustamento permanente das respostas sociais que prestamos. No entanto, estamos convencidos que através de pequenos passos (passo a passo) conseguiremos alcançar a qualificação organizacional. A qualidade é uma responsabilidade de todos os intervenientes da organização e não deve ser descurada por nenhum deles.



Projecto Acreditar – Agência de Consultoria Social Gabinete de Projectos da REAPN

Proving and Improving

breves

Sites

Segurança Social www.seg-social.pt

Jornal Qualidade Online www.qualidadeonline.com

Acreditar www.acsocial.org

Quality Academy Consulting www.qualityacademy.org

Associação Portuguesa de Certificação www.apcer.pt

CIARIS – Learning and Resources Centre on Social Inclusion www.ilo.org/ciaris

Fundación Luis Vives www.fundacionluisvives.org

HR Council For The Voluntary/ Non-Profit Sector www.conseilrh.ca

New Economics Foundation www.neweconomics.org

ONG Con Calidad www.ongconcalidad.org





^{1.} Este programa pretende constituir um referencial normativo num 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 pela Instituições Públicas, Privadas e IPSSs. Este modelo permite três Níveis de Qualificação (Nível C, Nível B e Nível A), que correspondem a três níveis de exigência relativamente ao cumprimento dos seus requisitos. Para evidenciar esse cumprimentos serão atribuidos certificados de Qualidade e está igualmente prevista a atribuição de uma Marca de Qualificação.

^{2.} João M.S. Carvalho; Organizações Não Lucrativas, Edições Sílabo, 2005, p. 83