

**ACTAS DO SEMINÁRIO
“QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE NO 3º SECTOR”**

NÚCLEO EXECUTIVO DO CLASMC
DEZEMBRO DE 2008

Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros
Jardim 1º de Maio
5340-201 Macedo de Cavaleiros

Telef. 278420420 Fax 278426243
www.cm-macedodecavaleiros.pt

Departamento Sócio-cultural de Desporto e Turismo
Vereadora em Regime de Tempo Inteiro: **Sílvia Ferreira Garcia**
E-mail: silvia.scferreira@gmail.com

Núcleo Executivo/Equipa de Avaliação:
E-Mail: cmmc-redesocial@mail.telepac.pt

Instituição:	Representante:	Função
Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiro	Salomé Caturna	Animadora do CLASMC
Centro Distrital de Segurança Social de Bragança / Equipa de Acção Social de Macedo de Cavaleiros	Cláudia Pires	Técnica da Equipa Local de Acção Social
Centro de Saúde de Macedo de Cavaleiros	Adelaide Baptista	Enf.ª Centro de Saúde
Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros	Alfredo Castanheira Pinto	Provedor
Centro Social e Paroquial de Talhas	Sandra Pereira	Técnica
	Cristiana do Nascimento	Directora Técnica

“Qualquer OSFL [Organização Sem Fins Lucrativos] existe para conseguir provocar uma mudança nas pessoas e na sociedade. Não basta fazer o bem, a obra de Deus, ou melhorar um pouco a vida das pessoas, pois assim desperdiçam-se recursos.”

(Carvalho, 2005, 105)

ÍNDICE

	Pag.
NOTA PRÉVIA	5
IDEIAS-FORÇA DO SEMINÁRIO QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE NO 3º SECTOR	6
SESSÃO DE ABERTURA	8
QUALIDADE NAS RESPOSTAS SOCIAIS: - O QUE É E COMO SE OPERACIONALIZA?	9
OS CONTRIBUTOS DA REAPN PARA A IMPLEMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA QUALIDADE NAS RESPOSTAS SOCIAIS	15
AS ORGANIZAÇÕES DO 3º SECTOR: DIFICULDADES E DESAFIOS	18
A QUALIDADE NA ECONOMIA SOCIAL	24
O SISTEMA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS RESPOSTAS SOCIAIS	31
AS ORGANIZAÇÕES DO 3º SECTOR E O DESENVOLVIMENTO LOCAL	36
SESSÃO DE ENCERRAMENTO	40
BIBLIOGRAFIA	42

Nota Prévia

No âmbito das atribuições e competências do Conselho Local de Acção Social de Macedo de Cavaleiros (CLASMC), nomeadamente **promover a eficácia das respostas sociais existentes e fomentar a qualificação da intervenção social local, desenvolvendo acções de informação e formação e outras iniciativas que visem contribuir para uma melhor consciência individual e colectiva dos problemas sociais**, organizamos este Seminário. Através dele pretendemos contribuir para que dirigentes e técnicos do Terceiro Sector pudessem obter informação útil e pertinente, para se prepararem para as mudanças que estão a ocorrer no Sector, para se modernizarem e para se tornarem *competitivos*, ou seja, para tornarem os serviços e as respostas sociais que prestam mais eficazes e eficientes.

Pretendemos colocar em destaque dois temas *vitais* ao funcionamento de qualquer organização: **a qualidade e a sustentabilidade.**

Contudo, concluímos no final de Seminário que a grande preocupação no momento era a questão da qualidade e, como tal, o tema da sustentabilidade foi apenas ligeiramente abordado, justificando-se a realização de uma outra iniciativa que o trate com outra profundidade.

A elaboração das actas do Seminário serve para registar o pensamento e informação dos oradores participantes, mas também para que técnicos e dirigentes continuem este debate nas suas organizações.

Seguem-se a apresentação das ideias-força do Seminário e a intervenção de cada orador, ficando a promessa de regressarmos ao tema da sustentabilidade.

IDEIAS-FORÇA DO SEMINÁRIO “QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE NO 3º SECTOR”

Núcleo Executivo do CLASMC

A exclusão social ou aqueles que são excluídos da produção, da participação, do consumo, da autonomia, da acção e do pensamento, constituem o móbil das **Organizações Não Governamentais de Acção Social ou de Solidariedade, frequentemente, também designadas por Organizações Não Lucrativas e Terceiro Sector**¹.

Estas organizações assumem diversas formas – associações, misericórdias, mutualidades, cooperativas, entre outras – e de uma forma geral procuram satisfazer necessidades individuais e/ou colectivas, “(...) sendo a lucratividade substituída por outras variáveis também importantes, como por exemplo, o aumento da qualidade de vida dos clientes-alvo e da sociedade em geral (...). O que não quer dizer que também não possam ter lucros económico-financeiros, os quais são importantes para investir, pois nunca os poderão distribuir.” (Carvalho, 2005, 23)

Em ultima instancia, está subjacente à acção do Terceiro Sector a finalidade última de que as pessoas que recorrem aos seus serviços sejam **participantes activos** no seu processo de mudança e, por fim, que se autonomizem.

Estas organizações desempenham um papel muito importante na implementação de respostas sociais no território nacional, não só por assegurarem mais de 50% destas, mas também pelo conhecimento e proximidade que têm das populações e dos seus problemas, sendo esta uma das suas **potencialidades**.

Mas também **têm fragilidades** que diminuem a sua eficácia:

- ✓ A insuficiência de recursos (financeiros e humanos);
- ✓ A existência de carências ao nível de competências técnicas;
- ✓ A subutilização ou desconhecimento de instrumentos de suporte à gestão;
- ✓ A resistência à abertura de canais que fomentem efectivamente a participação dos utilizadores;
- ✓ A ausência de uma cultura de trabalho em rede;
- ✓ A dependência face ao financiamento de entidades reguladoras e de tendências políticas e estratégias nacionais de intervenção social;
- ✓ A dificuldade em aceder a fontes alternativas de financiamento e a tendência para uma focalização na resolução de problemas de curto prazo em detrimento de um planeamento estratégico.

O tema da qualidade foi, como já se referiu, o mais debatido e a esse propósito um estudo² levado a cabo por João M. S. Carvalho (2005), refere que um grande número de organizações não lucrativas de acção social não fazem planeamento estratégico, nem avaliação formal dos desempenhos, podendo isto estar relacionado com a precariedade dos quadros técnicos que compõem as organizações e com o trabalho de voluntariado que é uma grande fatia do trabalho

¹ Sendo que o primeiro sector é o lucrativo e o segundo sector o público.

² Estudo efectuado em Portugal, entre 2002-2004 que se debruçou sobre um conjunto de conceitos organizacionais, designadamente aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e eficácia do desempenho, assim como as suas relações intrínsecas e a forma de os medir na prática.

prestado nestas organizações. Muitas vezes, sendo considerado como uma *grande obra de valor social*, impõe-se a ideia de que estes desempenhos estão dispensados de ser avaliados.

No entanto, e como é sabido, os utentes destas organizações, como por exemplo os deficientes, as crianças, os idosos não têm, muitas das vezes e devido às suas circunstâncias, capacidade de reivindicação de melhores serviços. Daí surgirem com tanta força as questões da qualidade.

O Programa da Cooperação - **Programa da Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais** -, visa garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, **preendendo-se essencialmente com a necessidade de termos respostas sociais mais eficazes, que permitam efectivamente contribuir para a resolução dos problemas sociais, nomeadamente a erradicação da pobreza e da exclusão social.**

Apesar de podermos ter diferentes entendimentos sobre o que é a Qualidade no Terceiro Sector é consensual que estas organizações enfrentam vários **desafios**:

- ✓ Contribuir para a erradicação da pobreza e da exclusão social;
- ✓ Ganhar consciência individual e colectiva da força que representam e do potencial que têm para contribuir para o Desenvolvimento Local de uma região;
- ✓ Contribuir para a coesão das organizações do Terceiro Sector;
- ✓ Promover um pensamento estratégico dentro da organização;
- ✓ Integrar REDES e trabalhar em REDE;
- ✓ Desenvolver formas de se autonomizarem, identificando sector económicos estratégicos para a região onde estão inseridas e procurando revitalizá-los, diminuindo a sua dependência face às entidades reguladoras;
- ✓ Introduzir os conceitos de inovação e de flexibilidade nas organizações, criando novas respostas;
- ✓ Garantir contextos mínimos para a ocorrência do processo formativos, tanto ao nível dos recursos humanos, como financeiros, como organizacionais;
- ✓ Adquirir capacidades e qualificações a vários níveis, desde os órgãos directivos, passando pelos técnicos e funcionários.

Consensual foi também a ideia de que a Qualidade não deve ser entendida como um fim em si mesmo, mas sim um instrumento para melhorar a eficácia na prossecução da missão destas organizações e, nomeadamente, aumentar a eficácia e a sustentabilidade das respostas aos problemas de pobreza e exclusão social.

Sessão de Abertura

Beraldino Pinto³

Dou as boas vindas a todos e perspectivando que, com a programação efectuada para este Seminário, este seja um dia seja muito proveitoso.

Agradeço em particular à Dra. Carlota Quintão⁴ pela presença na mesa de abertura e por ir moderar os trabalhos durante todo o dia.

Agradeço também a todos os presentes – participantes e conferencistas e todos os representantes de instituições –, não só pela sua presença no seminário, mas também pelo trabalho que desenvolvem todos os dias para o cumprimento de um objectivo comum: - apoiar e melhorar a vidas das pessoas, especialmente daqueles que mais precisam.

Este dia e este tema decorrem do trabalho desenvolvido pelo Conselho Local de Acção Social de Macedo de Cavaleiros e, eu quero agradecer a todos os elementos que constituem este Conselho Local, o trabalho e os contributos que têm dado. Orgulhando-nos dos resultados que temos obtido, do caminho que estamos a percorrer e eu quero dar esse agradecimento público aqui.

Permitam-me destacar a Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros, pelo envolvimento e grande empenhamento na organização deste Seminário.

Como já disse, tudo aponta para que seja um dia de trabalho extremamente positivo, para prosseguirmos objectivos comuns e refira-se que o tema, “Qualidade e Sustentabilidade no 3º Sector”, foi um tema muito bem escolhido.

Hoje e, cada vez mais, temos que fazer estas apostas: na qualidade da prestação do serviço, na qualidade para que o desempenho seja o melhor possível e na sustentabilidade. Não podemos mais pensar em iniciar projectos sem equacionar a sua sustentabilidade, questão que tem que estar presente todos os dias, uma vez que são factores indispensáveis ao sucesso. Esta questão é transversal a todos os projectos e organizações, incluindo as Câmaras e, portanto, esta reflexão conjunta, a recolha de informação e os contributos de todos são muito importantes para afinarmos formas de intervenção.

Portanto o CLASMC está de parabéns pela escolha deste tema e a mim resta-me agradecer a presença de todos, os seus contributos e o facto de estarem neste concelho – Macedo de Cavaleiros -, jovem cidade que espero tenham oportunidade de conhecer melhor e à qual não faltam pontos de interesse.

Embora saiba que muitos dos que nos visitam, no fim do Seminário terão que ir embora. A esses fica o desafio para que voltem em breve, se não for em trabalho que seja em lazer, porque também no lazer há muito a fazer aqui no Concelho de Macedo de Cavaleiros.

Muito obrigado a todos.

³ Presidente da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

⁴ A3S – Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector

QUALIDADE NAS RESPOSTAS SOCIAIS: - O QUE É E COMO SE OPERACIONALIZA?

Ana Cotrim ⁵

A minha apresentação tem este tema genérico: “Gestão da Qualidade das Respostas Sociais” e a agenda para hoje é a seguinte:

1. Começarei por falar sobre o Programa da Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais,
2. Depois falarei especificamente sobre uma das suas linhas de trabalho, concretamente aquela que se prende com a gestão da qualidade.
3. E, dentro desta linha de trabalho, falarei dos seus três principais produtos.

Mas, antes de desenvolver a agenda, vou colocar-vos três questões e, de alguma forma, avançar com as respostas daquilo que, em nosso entender, e, de acordo com os manuais, baliza todo o trabalho que tem vindo a ser feito em termos deste Programa e, em concreto, no âmbito desta linha de trabalho. Assim, as questões são:

- O que é a qualidade de um serviço? É a satisfação das necessidades e das expectativas do cliente relativamente às características deste serviço.
- O que é a gestão da qualidade? É um conjunto de actividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade.
- O que é implementar a qualidade? É transformar a forma de pensar e de fazer as coisas que fazemos nas nossas organizações, para que a prioridade seja o cliente.

Indo concretamente à agenda:

O Programa de Cooperação foi assinado em 2003 e tem como objectivo garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas. Portanto, a ideia de que em cada cidadão há um potencial cliente ou um efectivo cliente.

O que temos vindo a fazer?

Definimos o nosso público-alvo – aquele a quem se dirige este Programa de Cooperação – todas as instituições públicas, privadas e particulares de solidariedade social que desenvolvem estas respostas sociais:

- Creche
- Centro de Dia
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Lar de Infância e Juventude
- Centro de Acolhimento Temporário
- Lar Residencial
- Centro de Actividades Ocupacionais
- Lar de Idosos.

⁵ Técnica do ISS, I.P. – Departamento de Desenvolvimento Social – Unidade de Respostas Sociais.

Temos a noção de que nem todas as respostas sociais estão cobertas por este Programa, mas este cobre um grande número de clientes e de temáticas. Ou seja, temos as crianças, temos os idosos, temos as crianças e jovens em risco, as pessoas com deficiências e, portanto, parece-nos que, para já, a grande maioria das respostas sociais e a grande maioria dos clientes que usufruem dos serviços que são prestados pelo conjunto das respostas sociais estão cobertos.

Como vos dizia, este Programa de Cooperação tem duas linhas de trabalho a que correspondem objectivos gerais, objectivos específicos e produtos concretos:

A primeira linha de trabalho tem como objectivo geral a promoção da qualidade e da segurança do edificado. O objectivo específico foi o de estabelecer um conjunto de requisitos mínimos para a construção de novos equipamentos e para a adaptação dos que já existem e o seu produto são as Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais.

Esta linha de trabalho tem sido desenvolvida em articulação com o Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC), sendo que constituímos também um grupo interno de trabalho, onde estão representados tanto os nossos colegas de alguns Centro Distritais, das áreas de Arquitectura e Engenharia, mas também representantes de outras unidades do Departamento de Desenvolvimento Social.

A segunda linha de trabalho tem como objectivo geral a promoção da qualidade das respostas sociais no que concerne ao funcionamento das mesmas. Os seus objectivos específicos são três: a definição de requisitos para a avaliação da qualidade, o desenvolvimento de produtos que permitam o apoio no desenho dos processos-chave e também o apoio no desenvolvimento de ferramentas para a avaliação da satisfação de clientes, colaboradores e parceiros. Os produtos desta linha são conhecidos como os “Manuais da qualidade”. Vamos perceber, através da minha apresentação, que dentro desta designação “Manuais da Qualidade”, temos outras coisas que não apenas os “Manuais da Qualidade”.

Deixem-me fazer aqui um ponto da situação em termos da edição destes produtos:

- No primeiro eixo estão para sair as Recomendação Técnicas de Creche, Lar de Idosos e Centro de Dia.
- No segundo eixo de trabalho já saíram os manuais relativos a Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Creche. Até ao primeiro semestre deste ano sairão os manuais relativos ao Centro de Acolhimento Temporário, Lar de Infância e Juventude, Centro de Actividades Ocupacionais e o Lar Residencial. E até ao final do ano, durante o segundo semestre, sairá o Lar de Idosos. Entretanto, durante este ano estamos também a conceber o manual para a resposta Acolhimento Familiar.

Dentro do que é conhecido como os “Manuais da Qualidade” temos três sub-produtos:

1. Modelo;
2. Manual de Processos-Chave;
3. Questionários de Avaliação da Satisfação.

Vou, então, começar por falar do Modelo. Este tem um conjunto grande de objectivos, dos quais eu destacaria o primeiro: ser um instrumento de auto-avaliação das respostas sociais. Neste momento, sentimos que a mais valia deste modelo é exactamente esta: permitir que as instituições, olhando para o modelo possam perceber em que ponto é que estão.

O modo como o modelo foi construído foi o seguinte: organização por critérios e dentro de cada critério há um conjunto de requisitos que estão formulados sobre a forma de pergunta. Esses requisitos estão indexados ao nível C, B e A, dos quais falarei mais adiante, existindo a possibilidade de as instituições preencherem estas grelhas, respondendo relativamente a cada requisito: sim, não ou não se aplica. A forma que o modelo assumiu permite que a instituição coloque a questão, responda e perceba em que ponto é que está.

Dos objectivos deste modelo destacaria também, o facto de este poder vir a ser um instrumento de diferenciação positiva. E outras pessoas, com mais responsabilidades do que eu, já o disseram publicamente: o modo como as instituições são actualmente financiadas é de alguma forma injusta. Isto é, é um bocadinho indiferente se as instituições trabalham bem ou trabalham mal, porque efectivamente o que recebem do Estado é exactamente o mesmo. Portanto, a ideia é que este modelo e os seus três níveis permitam que as instituições que melhor trabalham, que trabalham efectivamente com qualidade possam receber de acordo com a qualidade do serviço que prestam.

Os objectivos continuam e passaria a destacar a harmonização das regras de funcionamento para os serviços prestados pelas respostas sociais. A nível nacional as realidades são efectivamente muito diferentes e, mesmo no mesmo concelho, nós temos respostas sociais iguais a funcionar, enfim, não vou dizer de formas completamente diferentes, mas com algumas diferenças e não nos faz muito sentido. Isto é, se uma resposta social tem uma designação tem que funcionar e tem que prestar o mesmo tipo de serviços. Portanto este modelo tem também este objectivo de harmonização das regras de funcionamento.

Por outro lado, há aqui um outro objectivo que nos parece particularmente importante que é o de agregar num diferencial normativo todos os requisitos que são aplicáveis ao funcionamento de uma resposta social, independentemente da sua natureza jurídica. Nós sabemos que há regras, ligeiramente diferentes consoante a natureza jurídica das instituições que as promovem. Não vou entrar pela discussão se isto faz sentido ou não. O que acontece é que na prática esses requisitos estão dispersos por centenas, se calhar é um exagero, mas dezenas de despachos, decretos, enfim, um conjunto grande de normativos e, portanto, a nossa ideia é que este modelo possa ser apropriado por todas as instituições que desenvolvam as respostas sociais, independentemente, da sua natureza jurídica e, portanto, que possam encontrar aqui todos os requisitos para que possam funcionar.

Este modelo teve na sua origem as referências ISO 9001 e Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management e tem uma filosofia de base que é a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. Foi pensado com a ideia de três níveis de exigência – C, B e A – que permitem, por um lado, a sua implementação gradual ao nível do tempo e, permitem também, que não fiquemos pelo nível C que é, em nosso entender, o conjunto de requisitos mínimos para o funcionamento de uma resposta.

Portanto, a EFQM tem um conjunto de conceitos fundamentais de excelência, nos quais pegámos e transformámos em oito critérios. Estes oito critérios dividimo-los ao meio e temos, por um lado, critérios de meios, isto é, os quatro primeiros critérios dizem respeito ao modo como o serviço nas respostas sociais é prestado, ou seja, o que se faz e como se faz. Assim, dentro destes quatro critérios temos todos os requisitos.

Por exemplo, no critério da liderança, planeamento e estratégia (critério 1), juntámos todos os requisitos que de alguma forma evidenciam o modo como a gestão desenvolve e prossegue a missão, a visão, os valores, como os formula e implementa e, revê a sua estratégia e a converte em planos de acções.

O critério 4 reúne todos os requisitos que dizem respeito ao modo como a organização concebe, gere e melhora os seus processos, de modo a gerar valor para os seus clientes. Portanto, a arrumação dos critérios é sempre esta.

Temos um segundo grupo de critérios que são os critérios de resultados, isto é, aquilo que se conseguiu alcançar através da gestão dos critérios de meios. Portanto, temos aqui a mesma ideia, dentro destes quatro critérios juntámos todos os requisitos que permitem evidenciar os resultados da organização. Por exemplo, no caso do critério 5 os resultados da organização relativamente à satisfação dos seus clientes externos.

Os exemplos que tenho vindo a dar, têm por base a resposta social do Centro de Atendimento Temporário que é um dos manuais que está para sair muito em breve.

Portanto, como eu vos dizia, o modelo de avaliação tem este aspecto. É constituído por um conjunto de questões, tem uma primeira coluna com o nível a que corresponde um determinado requisito e, portanto, a ideia é que cada instituição possa pegar nisto e ir assinalando se cumpre ou não aquele requisito ou se ele não se aplica. Tem, também, uma coluna para observações.

Este é o modo como julgamos que este modelo interage, é a ideia de que a inovação, a aprendizagem e a melhoria são processos contínuos.

Assim, se pudéssemos sintetizar este modelo diríamos que os resultados excelentes no que se refere ao desempenho – clientes, pessoas e sociedade – são alcançados através da liderança na condução do planeamento, estratégia, pessoas, recursos, parcerias e dos processos.

Relativamente ao manual, este é um instrumento de apoio à implementação do critério 4 - o critério Processos.

Compete a cada resposta social adoptar e adequar o que sugerimos no manual, no sentido de melhorar a qualidade do trabalho que desenvolvem.

Muitas vezes, perguntam-nos se o manual é obrigatório. Não. O manual não é obrigatório. O manual é um instrumento como os questionários de avaliação da satisfação, de que vos falei já a seguir.

O manual é um instrumento. Ou seja, poderíamos ter ficado pelo constituição de um modelo, pela definição de um referencial de avaliação da qualidade, mas a ideia foi não ficarmos apenas pela produção de um modelo, um referencial, mas avançarmos também com alguns instrumentos que possam ser apropriados pelas instituições e que, de alguma forma, ajudem a “cumprir” aquilo que é pedido no modelo.

Portanto, o manual é, especificamente, uma proposta de trabalho para o critério 4 e aquilo que fizemos foi produzir um manual por resposta social. Aquilo que são os processos-chave de

funcionamento de cada uma das respostas. Portanto, não fizemos nenhum manual para processos de suporte, nem para outros critérios mas fizemos para o critério 4.

Desta forma, olhamos para cada uma das respostas e definimos processos-chave. Estão aqui os seis processos-chave do CAT: Acolhimento, Avaliação Diagnóstica, Plano Sócio Educativo Individual, Organização e Gestão das Actividades – Projecto Educativo, Cuidados Especiais e Nutrição e Alimentação.

Cada um destes processos tem um âmbito e um conjunto de objectivos de que vos falarei a seguir.

Depois, pegámos em cada um dos processos e definimos, para cada um, um conjunto grande de questões. Começaremos pelas duas primeiras: definimos para cada um dos processos o seu objectivo e o seu campo de aplicação.

Quanto ao objectivo pensamos que é claro o que pretendemos. Relativamente, ao campo de aplicação descrevemos para cada um dos processos-chave quais são as áreas funcionais que estão envolvidas. Um exemplo, para o processo-chave 01 que é o do acolhimento, temos aqui qual é o objectivo deste processo e qual é o campo de aplicação, no caso, toda a comunidade CAT e, designadamente, a direcção, a equipa técnica, a equipa de apoio, crianças e jovens que dele façam parte.

Definimos também para cada um dos processos-chave indicadores de processo e, aqui posso avançar com aquela que é a definição do que é um indicador do processo, chamando a vossa atenção para a importância de quantificar o nosso plano de acção, as nossas actividades, os nossos processos.

Ou seja, a ideia de que é possível e é desejável que consigamos introduzir naquilo que fazemos indicadores de processo que nos permitam, a qualquer momento, fazer, quer a monitorização, quer depois, em determinados momentos, a avaliação do processo. Porque, efectivamente, só assim é que poderemos perceber as distâncias a que estamos do que nos propusemos fazer e daquilo que são os nossos objectivos e, só depois de quantificarmos, de monitorizarmos e de percebermos em que ponto é que estamos, podemos melhorar o nosso serviço.

Portanto, sublinho a necessidade de introduzirmos indicadores de processo no sentido de podermos tomar decisões fundamentadas. Todos os manuais apresentam um conjunto de indicadores e um conjunto de fórmulas associadas que, obviamente, cada instituição poderá acrescentar, reformular e melhorar os indicadores que aqui são propostos.

Para cada processo definimos, também, o modo operativo, isto é, as actividades que estão contidas dentro daquele processo, quais são as responsabilidades e quais são os documentos e impressos que lhe estão associados.

Este é um exemplo da 1ª parte de um modo operativo: temos um fluxograma que permite perceber, qual é o encadeamento, qual é a sequência e as possibilidades de percurso. Neste caso, trata-se do modo operativo do processo de acolhimento. Quais são as entradas e as saídas de cada uma das actividades, quais são os intervenientes, as responsabilidades, os

participantes e os destinatários de cada uma das actividades e uma pequena descrição das actividades.

O modo operativo continua e tem, não só, as entradas como as saídas daquele processo, ou seja, os resultados. São o quê. E destinam-se a quem.

Temos, também, indicado para cada um dos processos quais são os documentos de referência, isto é, as instruções de trabalho e os impressos.

Vou falar-vos das instruções de trabalho. O que fizemos para cada processo, dependendo da sua maior ou menor complexidade, foi dividi-lo em actividades. Por exemplo, no processo de acolhimento temos, em nosso entender, duas grandes actividades que são a admissão e o acolhimento. E, portanto, criámos duas instruções de trabalho: uma explicando o tipo de questões que devem ser tidas em conta na admissão e outra no processo de acolhimento, propriamente dito. É um documento em Word ou em PDF, onde fazemos um conjunto de chamadas de atenção, coisas que do ponto de vista da intervenção técnica nos parecem importantes não serem esquecidas.

Para cada processo desenvolvemos um conjunto de impressos que têm aqui o duplo objectivo de serem instrumentos de trabalho – gostaríamos muito que eles pudessem ser entendidos e apropriados enquanto instrumentos de trabalho, essa é a sua verdadeira utilidade – e de registo das acções.

Portanto e para concluir, o modo como a documentação está elaborada é processo a processo, instruções de trabalho e impressos associados.

Agora, falar-vos-ei, brevemente, sobre os questionários da avaliação da satisfação. Estes questionários são uma proposta, um instrumento de apoio à implementação do critério 5 (Satisfação dos Clientes) e do critério 6 (Satisfação das Pessoas) do modelo. Com o tratamento da aplicação dos resultados vamos conseguir perceber a percepção que clientes, colaboradores e parceiros têm acerca do desempenho da organização. Vai-nos permitir, também, perceber quais as áreas em que podemos melhorar e quais são as novas áreas que não estamos a cobrir, no âmbito da nossa resposta.

Sintetizando, temos um modelo com 8 critérios, destes oito critérios, pensámos em instrumentos para o critério 4, 5 e 6.

Deixo-vos aqui estes dois endereços, o primeiro <http://www.seg-social.pt/left.asp?03.06.21> é o endereço do sítio da Segurança Social, onde podem encontrar algumas afirmações genéricas acerca do Programa de Cooperação, de que vos falei logo no início.

E um segundo endereço <http://www.seg-social.pt/left.asp?05.18.08.02> onde poderão encontrar alguns produtos desta linha de trabalho que temos vindo a publicar, em suporte PDF. À medida que forem sendo disponibilizados, vão sendo acrescentados a este segundo endereço.

Disponibilizo, também, o meu próprio endereço para qualquer coisa que queiram ana.maria.pires@seg-social.pt

Agradeço a vossa atenção. Obrigada!

OS CONTRIBUTOS DA REAPN PARA A IMPLEMENTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA QUALIDADE NAS RESPOSTAS SOCIAIS

Jardim Moreira⁶

Minhas Senhoras e Meus Senhores

A Qualidade entrou no discurso deste sector em grande parte influenciado pelo desafio lançado pelo Instituto de Segurança Social através dos Modelos de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais. Contudo, a urgência da qualificação do sector não se restringe a necessidade de conformidade com as exigências deste Modelo. A importância da qualificação das organizações do Terceiro Sector prende-se essencialmente com a necessidade de respostas sociais mais eficazes que permitam efectivamente contribuir para a resolução dos problemas sociais, nomeadamente a erradicação da pobreza e da exclusão social. Tendo por base **valores e princípios** tais como **a solidariedade, a equidade, a proximidade, o voluntarismo e a participação democrática**, o Terceiro Sector constitui-se como um campo privilegiado para a luta contra a pobreza e exclusão social.

Face a estes valores, as Organizações do Terceiro Sector distinguem-se de outros tipos de instituições que actuam no mesmo campo de acção pelo facto de, potencialmente, apresentar as seguintes características:

- **Maior Equidade:** Na medida em que possuem no seu alcance o apoio do voluntariado e da filantropia, terem objectivos solidários e terem uma preocupação limitada em relação à obtenção de lucros, estão mais direccionadas a servir pessoas com maiores necessidades.
- **Menores Custos:** O acesso ao voluntariado e a outro tipo de apoios leva a que estas organizações possam oferecer serviços a custos inferiores.
- **Qualidade superior:** Dado que este tipo de organizações não tem fins lucrativos, existe um potencial importante para oferecer um nível de qualidade superior na oferta dos seus serviços (Ex: podem permitir uma estadia mais longa num hospital).

Estas Organizações desempenham hoje um papel complementar chave na definição e implementação de respostas sociais, participando, de forma cada vez mais activa, no desenho de estratégias locais de inclusão e protecção social que, pela sua proximidade face aos problemas, garantem uma maior eficácia

Mas, se estas organizações desempenham um papel importante e insubstituível na satisfação de necessidades humanas e sociais, é igualmente verdade que existem fragilidades dentro destas organizações que diminuem a eficácia das suas respostas. A insuficiência de recursos (financeiros e humanos), a existência de carências ao nível de competências técnicas, a subutilização ou desconhecimento de instrumentos de suporte à gestão, a resistência à abertura de canais que fomentem efectivamente a participação dos utilizadores, a ausência de uma cultura de trabalho em rede, a dependência face ao financiamento público, a dificuldade em aceder a fontes alternativas de financiamento e a tendência para uma focalização na resolução de problemas de curto prazo em detrimento de um planeamento estratégico são algumas das fragilidades destas organizações que não podem ser ignoradas.

⁶ Presidente da Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal

O “salto” de qualidade das Organizações e do Terceiro Sector é essencial se quisermos a passagem de uma lógica assistencialista para uma lógica de prevenção e de promoção do desenvolvimento social.

Com a noção de que para contribuir para a erradicação da pobreza e exclusão social é fundamental uma intervenção que vá no sentido de um Terceiro Sector mais qualificado e coeso, a REAPN teve, ao longo destes 15 anos de intervenção, uma preocupação constante com a capacitação das organizações e dos seus profissionais. A concretização da nossa missão implica garantir que as organizações possuam as necessárias competências, conhecimentos, estruturas e recursos, ou seja, implica intervir ao nível da capacitação e qualificação destas organizações. Estes foram sempre objectivos transversais às actividades promovidas pela REAPN, nomeadamente às actividades de informação, de formação, de investigação, de promoção do trabalho em rede e de desenvolvimento de Projectos.

O actual Plano Estratégico da REAPN (2004-2009) sublinha a necessidade de fomentar uma cultura da qualidade das ONGs. É exactamente neste sentido que a REAPN promoveu entre Outubro de 2004 e Outubro de 2007 o Projecto ACREDITAR – Agência de Consultoria Social, em parceria com a Universidade Católica Portuguesa e a União das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito do Porto. Com o objectivo de **promover modelos e estratégias capazes de sustentar o crescimento e a progressiva qualificação do sector social**, o projecto apoiou 12 organizações em processos de qualificação e estruturou Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional. Procuramos assim criar um instrumento de sensibilização e de apoio à qualificação das organizações que ultrapassasse o âmbito desse projecto e permitisse contribuir para aumentar a capacidade de intervenção na luta contra a pobreza.

Entre as “orientações” e aprendizagens que advém deste projecto importa sublinhar algumas reflexões sobre a qualificação das organizações do Terceiro Sector.

Uma primeira reflexão prende-se com a necessidade dos técnicos e dos dirigentes não se entregarem a processos de qualificação das suas organizações apenas por imitação ou por coação. Para iniciar um processo desta natureza, evitando riscos desnecessários, é essencial um real conhecimento e interiorização das exigências e dos desafios associados a este processo de qualificação, assim como do seu significado, da sua utilidade, das formas de implementação e dos seus limites. Se temos a consciência que nem sempre é possível esperar pelo contexto ideal para iniciar este processo, é, no entanto, necessário garantir contextos mínimos tanto **ao nível dos recursos humanos** – com a noção de uma provável sobrecarga de trabalho junto de alguns colaboradores –, como **ao nível financeiro** – estimando o orçamento para o processo – e **ao nível do funcionamento organizacional** – por exemplo, a existência uma estabilidade organizacional mínima, assim como uma capacidade de gestão de potenciais conflitos e da mudança organizacional.

Uma segunda observação refere-se a necessidade dos órgãos directivos interiorizarem a importância de assumirem e liderarem o processo de qualificação. Se as chefias intermédias têm um papel fundamental na implementação destes processos, é, no entanto, ao nível dos órgãos directivos que deve ser tomada a decisão estratégica de qualificação da organização e criada as condições mínimas de suporte do processo. A coesão no entendimento e no discurso entre órgãos directivos e executivos, nomeadamente as pessoas responsáveis pela dinamização do processo, é fundamental para sustentar estas mudanças organizacionais.

Uma terceira nota reporta aos modelos de qualificação adoptados junto das organizações do Terceiro Sector. A adopção dos modelos de qualificação deve basear-se no respeito pela cultura organizacional e pelo contexto de partida de cada organização, evitando a aceitação de modelos de qualificação standardizados sem a necessária adaptação a uma cultura e forma de estar diferente. Por outro lado, é essencial que estes processos não se centrem meramente ao nível da melhoria organizacional (ao nível da gestão), mas que promovam igualmente a reflexão e a mudança ao nível dos próprios modelos de intervenção.

A promoção de uma visão estratégica por parte das organizações é outro elemento chave que deve ser promovido quando falamos em Qualidade no Terceiro Sector. Sem esta capacidade de planeamento a médio e curto prazo (que antecipa desafios, define objectivos e metas e identifica estratégias, actividades e recursos para os alcançar), este Sector continuará a focalizar a sua energia na resolução de problemas de curto prazo, restringindo a sua capacidade de inovação e de resolução dos problemas sociais e não perspectivando um caminho evolutivo. Mais importante do que um documento escrito – um Plano Estratégico – refiro-me aqui a capacidade dos órgãos da direcção adoptarem um **pensamento estratégico**, ou seja, uma forma de pensar que incorpora a Missão da organização, que se encontra adequada ao contexto da intervenção e que vislumbra o rumo para a organização para os próximos anos, traçando objectivos e caminhos em forte consonância com a Missão.

Uma quinta reflexão prende-se com o papel do Estado e do próprio Terceiro Sector neste processo de qualificação das organizações e das suas respostas sociais. É urgente uma clarificação das estratégias do Estado e do Terceiro Sector para qualificação do Sector e das respostas sociais. Por parte do Estado, anuncia-se a inevitabilidade de melhorar as respostas sociais e aponta-se para a Qualidade como um objectivo, sem, no entanto, esclarecer como se irá fazer, com que metas, com que prazos e, sobretudo, com que recursos. Por outro lado, não se pode qualificar estas organizações sem uma consensualização de objectivos e metas entre Estado e Terceiro Sector. Um processo estratégico e global de qualificação passa necessariamente por um processo participativo.

Por parte do Terceiro Sector, por sua vez, falta uma estratégia transversal e colectiva, com o envolvimento das suas diferentes realidades representativas. O **Terceiro Sector deve assumir um papel activo na definição de uma Política de Qualidade para o Sector, com a definição de princípios, estratégias, instrumentos e recursos**. Este Sector não pode se restringir a um papel de receptor passivo das medidas de Qualidade definidas em outra sede. Pelo contrário, a Qualidade pode e deve servir como um factor de reforço da identidade e de coesão, fomentando assim o seu fortalecimento.

Este é um momento-chave para o Terceiro Sector. Como tal, consideramos essencial que tenha capacidade de perspectivar o futuro de uma forma estruturada, com a noção dos objectivos que devem ser privilegiados e com a identificação do melhor caminho para alcançá-los. Devemos ter em atenção que este processo deve ser um instrumento para aproximar ainda mais estas organizações e as suas intervenções de valores como Equidade, Inclusão, Solidariedade, Participação, Mudança Social e Justiça Social. Para tal, deve evitar-se que, gradualmente, a Qualidade se vá esvaziando dos seus principais objectivos e potencialidades e se transforme num fim em si mesmo, vantajoso para empresas que vejam neste campo um mercado apelativo, mas pouco enriquecedor para o Terceiro Sector.

A Qualidade das ONGs deve ser sempre percebida como instrumental para melhorar a eficácia na prossecução da missão destas organizações, e nomeadamente aumentar a eficácia e a sustentabilidade das respostas aos problemas de pobreza e exclusão social.

Muito obrigada.

AS ORGANIZAÇÕES DO 3º SECTOR: DIFICULDADES E DESAFIOS

Lino Maia⁷

Muito Bom Dia!

É com muito agrado que estou aqui.

Acho que é muito bom, iniciativas como esta e, por isso, estais sinceramente de parabéns.

Eu gostava de reflectir convosco.

Foi tomando algumas notas que tinha pensado e reorientei as notas. Gostava de pensar convosco sobre este mundo da solidariedade e sobre os desafios que se lhe colocam.

A primeira nota, é um olhar que eu gostaria que lançássemos sobre a dimensão da solidariedade em Portugal e, particularmente, a esta zona Transmontana.

Sabemos que a maior parte das respostas sociais que há no país são de facto implementadas e suportadas por IPSS.

A “Carta Social” que traz os últimos dados nacionais e, uma Carta Social é da iniciativa do Governo, portanto, é insuspeita em relação a nós. Esta Carta diz que 73,3% das respostas sociais que há no país são exactamente implementadas e suportadas por instituições de solidariedade social ou afins das instituições, concretamente, por IPSS são 65,8% e o resto por Cooperativas de Solidariedade Social e, também por outras organizações não lucrativas, o que dá 73,3%.

Olhando ainda esta dimensão, vemos que estas instituições, aquilo que fazem, fazem com custos muito menores do que aqueles que são suportados pelo sector lucrativo ou estatal.

Segundo uma impressão. Não há dados exactos. Mas, aquilo que nós fazemos fica por metade do preço daquilo que custaria ao Estado. Somos capazes de não estar muito longe da realidade!

Agora, quando dizemos metade, estamos, por exemplo, a pensar nisto:

De facto, quando falamos nestas respostas sociais, pensamos que o Estado é que as suporta, porque há acordos de cooperação. Mas, efectivamente, o Estado apenas comparticipa estas respostas sociais em números globais, 43% dos seus custos reais. O excedente ou a diferença entre os 43% e os 100% é suportado ou pelas comparticipações dos utentes ou e, muitos caso e neste caso de Trás-os-Montes é muito verdade, pela dedicação, pelas dídivas de dirigentes e da comunidade.

O que significa que, de facto, aquilo que nós fazemos não é um “ónus” para o Estado, é uma libertação que facilita a acção do Estado.

E, quando digo facilitar a acção do Estado, também quero dizer - uma outra nota: nós, às vezes, dizemos que aquilo que fazemos, fazemos o que compete ao Estado, como se ao Estado competisse fazer de facto tudo aquilo que nós fazemos. Porque o Estado se alheia, fazemos e, portanto, estamos a libertar o Estado de uma obrigação.

⁷ Presidente da CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social

É evidente que o Estado tem obrigações e, numa sociedade bem organizada, o Estado deve pensar de facto no desenvolvimento, na harmonia, na formação e na reorientação dos cidadãos. Mas, nós fazemos isto porque somos exactamente solidários e o nosso coração está próximo daquele que palpita ao nosso lado. Fazemos, porque gostamos de assim interpretar o exercício de cidadania, fazemos, porque queremos construir uma sociedade melhor. E se formos ainda a reparar e, portanto, diria que estamos a fazer por direito próprio e não por um esquecimento das obrigações por parte do Estado.

Podemos avançar um bocadito mais!

Que tipo de respostas sociais é que nós temos?

Eu não vou dizer, infantários, creches etc. Todos nós já sabemos isso.

Mas, digamos o que é que está na base das nossas respostas sociais: - preocupações de formação, de compensação, de integralidade, de reorientação e de acompanhamento.

Se nós formos a ver o normal das nossas respostas sociais, quando brotam de facto da iniciativa dos cidadãos, têm estas preocupações:

- Formar as pessoas para a integralidade;
- Reorientar ou reeducar;
- Compensar – há várias pessoas que não têm o suficiente a vários níveis ou, porque são deficientes ou, porque não têm pão, etc.

Há depois também em muitos casos, o acompanhamento das pessoas, por exemplo, a maior parte das instituições que se dedicam aos idosos, tem esta componente de acompanhar as pessoas, na certeza de que a pessoa sozinha não é feliz e, com companhia, bem orientada, acaba por ser mais feliz, poder gozar melhor os seus dias.

Se nós formos ainda e, desculpai dar mais um passo em frete, peço desculpa porque pode parecer que estou a “puxar a brasa para a minha sardinha”.

Agora se nós formos a ver estas características da formação, da reorientação, da integralidade, da compensação e do acompanhamento são características que nós hoje consideramos eminentemente cristãs.

Aqui é que pode parecer que estou a “puxar a brasa para a minha sardinha”!

Mas, de facto, são características eminentemente cristãs e não nos devemos envergonhar destas características. E, por isso, é que nós dizemos que em Portugal, a maior parte das respostas sociais ou, são da igreja ou, são de inspiração cristã.

E, quando estamos a dizer isto não estamos a dizer nenhuma barbaridade é uma realidade.

Agora, a maior parte das respostas ou são da Igreja ou têm inspiração cristã, isto é de facto, bom. E, penso que estando aqui numa zona eminentemente cristã, pode não ser muito praticante, mas as pessoas são na sua estrutura eminentemente cristãs. Eu penso que isto é de facto oportuno dizer-se!

E, nesta zona de Trás-os-Montes, a realidade é que nós temos, concretamente no Distrito de Bragança, temos muitas IPSS e, eu queria avançar aqui com um dado – falei ao bocado das características nacionais – e aqui na zona de Trás-os-Montes temos uma especificidade própria nestas IPSS. É que, de facto, quando nós falamos em Bragança, em Trás-os-Montes, pensamos logo em desertificação, em desemprego, em envelhecimento, pensamos muitas coisas e, estamos a pensar correctamente, porque esses fenómenos existem.

Agora, vamos olhar para a importância das IPSS nesta zona, em que são, efectivamente, em muitos casos e, no global, podemos apresentar isso como um dado adquirido, são as maiores empregadoras, as que contrariam a desertificação, porque, entretanto, vão conseguindo reter

muitas pessoas na base e, até um outro dado muito importante, neste momento em Trás-os-Montes e no Distrito de Bragança, muitas destas instituições estão até a reorientar a sua actividade no sentido da recuperação de actividades económicas que tinham sido abandonadas e que estão agora a ser retomadas que ajudam à fixação da população e a uma qualidade de vida das populações significativamente melhor.

E, portanto, não me posso esquecer que em Macedo de Cavaleiros e, aqui tenho que prestar a minha homenagem ao Sr. Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros e amigo, que quando investe na cultura do vinho e da vinha. Vinho e champanhe que já foram medalhados pela sua qualidade. É uma actividade que pode parecer que está a exceder nos seus fins, mas é uma actividade extremamente importante – eu depois vou retomar esta ideia – porque está a retomar uma actividade económica que aqui estava a ser esquecida, ajuda à fixação da população das populações a uma maior qualidade de vida, até ao ego porque e muito bom, foi medalhado pela qualidade e as gentes começa a gostar de viver aqui e a fixar-se. Eu quero de facto exaltar isto porque acho que é uma coisa muito boa.

Claro que estas instituições enfrentam muitos constrangimentos, a nível nacional e a nível local. Eu não vou fazer um elenco de todos os constrangimentos.

Penso que, neste momento, os maiores constrangimentos que estas instituições enfrentam, advêm de uma real tentação que há neste país...

Apesar de isto parecer um “Big Brother” monstruoso e, nós temos a vida toda controlada. Parece que estamos cada vez mais abafados.

Ainda agora, vinha no carro para aqui e ouvia notícias de que, agora, até os e-mail dos deputados parece que são controlados. A nossa vida está de facto a ser totalmente controlada. Apesar disso, nós estamos num regime, normalmente, dito democrático e, digo normalmente dito, porque não sei bem, se o modelo de democracia que temos, será exactamente o que está a acontecer!

Mas a democracia aqui é uma coisa muito nova. Tem 30 anos e nós estamos a copiar realidades que já foram abandonadas noutros países e um bocado à deriva em relação ao futuro que está aqui à nossa porta.

E, neste sentido, reparamos que nesta área, neste Sector à claramente da parte do Estado – e quando digo Estado não estou a pensar especificamente no Governo – uma tentação marcadamente estatizante, centralista, de chamar tudo a si. Isto provoca constrangimentos claros às nossas instituições, porque, por um lado, contraria estas coisa fabulosa de as pessoas se organizarem para responder aos desafios, às necessidades dos irmãos, dos próximos e, por outro lado, também o Estado chamando tudo a si, como grande patrão, grande dono, onisciente, onnipresente e onipotente, características que nós costumamos atribuir a Deus e, se em Deus fica bem, criarmos mais Deuses é politeísmo e acho que já está mal.

Automaticamente, o Estado chamar tudo a si é complicado, até porque o Estado tem funções e não pode ser o açambarcador, o grande Senhor de tudo e de todos.

Porquê esta tentação do Estado?

Há muitas razões e não vamos aqui escarpelizar-las, mas também uma razão vem daquilo que ainda à bocado no intervalo alguém me dizia, é que, de facto, estas respostas sociais são simpáticas e o Estado suporta-se com os votos das pessoas, portanto chamando as respostas a si, chama os votos, para se suporta a si próprio. E, portanto, vai ostracizando a iniciativa dos cidadãos, vai ostracizando a solidariedade, isto um bocado a nível nacional.

A nível local, concretamente nesta zona em Trás-os-Montes, mais concretamente em Bragança, penso que os grandes constrangimentos que esta zona enfrenta são essencialmente dois.

A realidade de Bragança é diferente da realidade nacional e, é tratada exactamente como se fosse igual. O que eu quero dizer com isto é que quando há apoios do Estado, considera-se que quem vive muito perto uns dos outros e, portanto, não tem deslocações, tem os mesmos custos de quem vive muito longe e tem de facto custos diferentes.

Eu penso que me estou a fazer entender. Portanto, trata-se de facto de um modo igual aquilo que é realmente diferente. É preciso que esta zona seja tratada de um modo diferente, porque as distancias são grandes, o envelhecimento é grande e é preciso uma atenção especial para esta zona. Este é de facto um constrangimento chave.

O outro constrangimento está ligado aquilo que eu dizia à bocado. Esta zona tem pouca gente e, portanto, tem poucos votos logo é mais ignorada, mais ostracizada do que as outras zonas do país. Por exemplo, vimos agora o “PARES 3” que era para criar mais creches no país.

Muito bem! São necessárias mais creches no país - é claro à outras leituras que podemos fazer disso, mas é capaz de não ser este o palco – mas, entretanto aqui é capaz de não se justificar muito as creches, a não ser que fossemos importar crianças ao Brasil...

Mas, porque é que o “PARES 3” foi só para a zona do Porto e de Lisboa, áreas metropolitanas? Porque, de facto, é aí que há mais votos e, portanto, à que apostar no tal retorno. Claro que o PARES 3 podia não se aplicar aqui à zona de Bragança, mas podia haver lá no “PARES 3” uma contemplação. Se no grande Porto e Lisboa, o grande problema são as creches, aqui o grande problema é capaz de ser os Lares de Idosos, o Apoio Domiciliário, os Centro de Dia.

Porque não, também um “PARES 3” para esta zona?

Mas esta zona tem poucos votos e, portanto, não interessa assim muito.

É um outro constrangimento que vem da pouca população, dos poucos votos.

Mas, vamos avançar um bocadito porque não me quero alongar demasiado para os desafios.

Há claramente desafios que se perfilam no horizonte das IPSS e, em geral, no 3º Sector.

Vou fazer aqui um pequeno parêntesis: - nós às vezes identificamos tudo da mesma maneira, Organização Não Governamentais, 3º Sector, Sector Social Solidário, Instituições Particulares de Solidariedade Social e, não é tudo exactamente a mesma coisa.

Agora, quando falamos de IPSS e de Misericórdias também o são, estamos a falar de uma realidade muito significativa neste país, 65,8% das respostas sociais neste país.

Quais são os grandes desafios que se perfilam no horizonte destas nossas instituições?

O primeiro grande desafio, brota da necessidade da afirmação.

É preciso que estas instituições – e aqui sublinharia uma coisa que foi dita pelo Sr. Pe. Jardim – tenham consciência individual e globalmente daquilo que são, da importância daquilo que fazem e, do modo como fazem. Porque, meus amigos, é muito importante esta iniciativa, que se fale da qualidade, mas às vezes eu ousa falar aí em alguns areópagos, falar de qualidade nas IPSS como se nas IPSS fosse tudo um bando de gente desajeitada e que faz tudo... Enfim!

Agora, é evidente que às vezes pode faltar alguma coisa nas nossa instituições.

Não conheço nenhuma instituição perfeita. Se eu estivesse só com padres, eu dizia que a única instituição perfeita que eu conheço é o Clero (risos). Mas, é evidente que não estando aqui só padres não concordarão e, é capaz de não ser a única perfeita, porque não consegue o Clero gerar. Não consegue gerar ninguém! E, portanto, não é perfeita. (risos)

Há uma coisa que é extremamente importante nestas instituições e, quando falamos de qualidade temos que o ter bem presente. Quando falamos de qualidade, falamos de gestão, falamos de processos, falamos de equipamentos, falamos de tudo isso.

Mas, há uma coisa que é fundamental e que não podemos esquecer, quando falamos de qualidade: é o sorriso, o afecto, o coração. E, nestas instituições pode, às vezes, faltar alguma coisa, pode, às vezes, a gestão andar assim um bocadito coisa. Mas, há ali corações de gente que está ali exactamente porque há ali gente que precisa. E é importante que quando nós falamos deste Sector e destas Instituições, falemos assim!

A afirmação e aqui vem um outro problema. A necessidade da comunhão entre as instituições, o trabalho em rede, as iniciativas deste género. Quando falo da afirmação, não falo tanto no crescimento da instituição, mas na aproximação a outras instituições e na aproximação às pessoas que precisam.

É que às vezes nós podemos pensar que este sector se afirmará pelo crescimento das instituições.

Mas, a afirmação vem pela aproximação das instituições umas das outras e da aproximação das pessoas que precisam.

Aqui está, de facto, uma questão: o crescimento em dimensão, afasta as instituições das pessoas e a especificidade das nossas instituições e deste Sector é, de facto, a proximidade.

Não esqueçamos isso!

As instituições têm como grande desafio, o não abandonar a proximidade e, aqui, estamos já a ver o Estado, quando chama tudo a si, afasta-se a vários títulos.

Um outro desafio é o da autonomia. É extremamente importante que estejamos atentos à autonomia das instituições e, a autonomia passa por várias coisas, por exemplo, por um certo caminhar para a auto-sustentabilidade das instituições.

É evidente que nunca podemos abandonar as comparticipações do Estado. Ainda que, uma instituição tivesse meios para não precisar dos acordos de cooperação, não deverá prescindir dos acordos de cooperação, porque se não estará a contribuir para que o Estado se alheie desta realidade.

Claro que a auto-sustentabilidade leva a uma outra via da autonomia que é a uma certa flexibilidade, ou seja, a necessidade de uma certa maleabilidade que deve existir nas instituições. Esta maleabilidade passa, por exemplo, por numa determinada zona, onde há uma creche e não há crianças, não vamos à viva força manter a creche.

Portanto, o que aqui se trata é de haver uma certa maleabilidade, adaptabilidade das instituições à realidade, exactamente, por aquilo que eu à bocado dizia, a tal proximidade, ou seja, nós não podemos há viva força querer manter aquilo que já não tem razão de ser.

Um outro desafio é a questão da qualidade, mas a questão da qualidade, meus amigos! Tudo aquilo que foi dito sobre a qualidade é importante, mas acrescentai lá sempre uma coisa, a qualidade é sobretudo a capacidade de pormos sorrisos nos rostos das pessoas e para isso é extremamente importante coração. Não pode o número ou a técnica passar por cima e esquecer o coração, porque aquilo que nos distingue de tudo mais é, de facto, sermos instituições de pessoas, para pessoas, cujo lucro é o sorriso das pessoas e mais nada!

Um outro desafio que é importante – e o que vou dizer aqui pode parecer desajustado - é uma aposta crescente na educação.

Nós estamos a ver que neste momento o debate que está a haver, é uma debate que me parece perigoso. Estamos a restringir tudo à Escola e à Escola Pública, a qual é muito importante, mas nem o Estado pode ser o único educador, nem a Escola esgota a educação.

Provavelmente, é muito boa para o ensino, para a escolaridade, para a aprendizagem mas, provavelmente, – e o que vai acontecer vai dar-nos razão – é um espaço menos indicado para a educação integral.

A família é muito importante para a educação mas, a comunidade é fundamental na educação. E as instituições são instrumentos da comunidade, são respostas da comunidade, são gritos da comunidade, ajudam à integração da pessoa na comunidade, ao desenvolvimento da pessoa na comunidade, à comunicação de valores nas pessoas. Sem isto - a integração da pessoa na comunidade, o desenvolvimento da pessoa na comunidade e a comunicação de valores às pessoas - não há verdadeira educação e as nossas instituições podem ser instrumentos fabulosos na educação, podem não ter lá uma creche que também é educadora, podem não ter um infantário ou ATL, mas podem ter outros instrumentos que ajudam na educação, promovendo convívios, encontro, visitas partilha de experiências, diálogo inter-geracional, isto é extremamente importante.

A educação meus caros, como Platão lembrava: São precisos 50 anos para se fazer um homem. A educação é um processo que se desenvolve.

Um outro desafio e com isto termino, são novas respostas que são necessárias para as IPSS e agora estou a pensar concretamente nesta zona de Trás-os-Montes claro que não podemos esquecer a realidade de haver uma população muito envelhecida nesta zona e, portanto, é necessário apostar, respostas de apoio aos idosos.

Claro que o apoio aos idosos, provavelmente, aqui terá que ter duas grandes características, na medida do possível – nem sempre isto é possível – a sua continuidade naquele espaço que criou, a que se devotou e a comunhão e o diálogo com outras pessoas, com outros idosos. São provavelmente as duas coisas.

Claro que nem sempre isto é possível, continuar com o idosos em sua casa. E portanto os lares poderão ser também um caminho do futuro. Mas, na medida do possível e aqui talvez mais do que noutros sítios do país, porque noutros sítios, no grande Porto, em Lisboa as pessoas não criaram raízes nas casas, aqui as pessoas chegam por vezes aos 70, 80 anos e não conhecem outra aldeia e outra casa senão aquela onde nasceram. Arrancá-la desses espaços é condená-la à morte e ou a uma vida triste. Por isso, na medida do possível a sua permanência na sua casa e por isso o apoio domiciliário é absolutamente necessário, os centros de convívio são absolutamente necessários, mas o diálogo entre idosos é absolutamente necessário, a oportunidade que se lhes deve dar de partilha de experiências, de falar do passado e também arquitectar ainda desafios de futuro.

Outro desafio é a aposta no Desenvolvimento Social Local. A óptima experiência da Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros pode ser copiada e, muito bem, por outras instituições e talvez até noutros sentidos, artesanato local, de tal modo que se revitalize a actividades para levantar o ego das populações, mas também, para a fixação e para a qualidade de vida das populações.

Novas actividades económicas ou recuperação de actividades antigas. Nós sabemos que cada vez mais o nosso país e os países em geral são países do “fast-food”, mas isso não tem grande qualidade de vida. Se nós revitalizarmos experiências antigas nós estamos a dar uma melhor qualidade de vida às pessoas.

Claro que para isto - e com isto termino - à uma questão que não está ultrapassada, nem está convenientemente enfrentada que é a questão do novo reenquadramento legal das nossas instituições.

É evidente que para enveredarem por aí, alguns problemas vão enfrentar, porque as nossas instituições, só há uma coisa que nunca podem deixar de ser, são instituições sem fins lucrativos.

Agora, para recuperar actividades económicas é evidente que entram no mercado e, portanto, temos que provocar um reenquadramento legal. Não se pode fazer aquilo que se fazia em relação à propriedade das farmácias. Não se pode obrigar uma instituição sem fins lucrativos a converter-se em instituição com fins lucrativos.

Agora, retomo a questão da sustentabilidade, ou seja, que a instituição retome actividades que a ajudem a sobreviver, que revertam em favor da instituição e que ajudem a comunidade a crescer a ser mais feliz, mais alegre e com mais futuro.

Eu penso que é um grande desafio!

Amigos desculpai, ultrapassei o tempo de antena, mas foi uma partilha que quis fazer convosco. Muito obrigada!

A QUALIDADE NA ECONOMIA SOCIAL

José Carlos Fonseca Veloso⁸

Boa tarde a todos.

Não resisto a fazer uma pequena apresentação da Associação Engenho que é a entidade interlocutora do Projecto Igualdade.

É uma Associação de Desenvolvimento Local que tem cerca de 2300 sócios - não se assustem, porque os sócios pagam apenas 7,50€ por ano. Está numa área rural, tem cerca de 16 serviços e valências e, num dos serviços, onde é feito o Atendimento Local, uma parceria com a Segurança Social, ou seja, a Segurança Social transferiu para nós este serviço, no qual abrangemos 12 Freguesias, 25% das Freguesias do concelho de Vila Nova de Famalicão, cerca de 23000 a 24000 habitantes.

O Projecto Igualdade, promovido no âmbito da Iniciativa Equal, na prioridade 2 – Reforçar a Economia do 3º Sector – através da qualificação das organizações e dos profissionais da economia social.

Certamente sabem que o Equal tem alguns princípios: - a inovação; - o empowerment; - a transnacionalidade; - a igualdade de oportunidades; - as parcerias de desenvolvimento e a disseminação de resultados.

É também importante referir que este projecto assentou numa parceria de desenvolvimento, constituída pela Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão, a Bússola e por outras organizações da economia social, como a Associação de Moradores das Lameiras, Associação Teatro Construção, Mundo de Vida, Centro Social de Bairro, Recreio do João e a Associação Engenho que é a entidade interlocutora.

No sentido de contribuir um pouco para esclarecer algumas das dúvidas que foram levantadas da parte da manhã, refira-se que estas novas perspectivas do ISS são possíveis de concretizar.

⁸ Presidente da Engenho – Associação de Desenvolvimento Local de Vale do Este

E estamos a falar de uma parceria em que as suas tipologias são diversificadas não só na sua constituição jurídica, uma vez que temos cooperativas, associações de desenvolvimento local, associações culturais e no âmbito da educação, da saúde e da formação. Nos contextos rurais, urbanos e de bairros sociais.

Em termos de dimensão, temos uma instituição que tem duas valências, as maiores têm cerca de 18 serviços e valências. Em termos de colaboradores vão desde os 6 colaboradores aos 85. Durante a Acção 2 do projecto Igualdade foram concebidos e implementados nas instituições parceiras, o Guia para a aplicação da norma ISO 9001/2000 ao sector social, que à frente será explicado, e também o Manual de Procedimentos da Qualidade.

Todos este processo – embora não fosse esse o fim último, mas todo este processo terminou com a certificação dos sistemas de gestão da qualidade de várias respostas sociais, no total foram certificadas 13 valências e serviços nas 6 IPSS, procuramos testar nos vários tipos de valências e respostas sociais de forma a que nós pudéssemos demonstrar que é possível aplicar os manuais da qualidade e a certificação a todos os tipos de serviços e respostas que as IPSS têm.

Não sendo apenas a prioridade certificar as instituições nós procuramos acima de tudo evidenciar alguns aspectos do EQUAL. Lógico que nós não fomos os primeiros a certificar valências, outras instituições antes de nós certificaram as suas valências e implementaram o sistema da gestão da qualidade.

A originalidade deste projectos está precisamente nos princípios do Equal – a inovação no trabalho em parceria, e o empowerment, em que cada um partilha o que tem de bom e no final todos saíam enriquecidos.

Eu costumo dizer que nós conseguimos uma nova fórmula matemática e contabilística, ou seja, o produto final é superior à soma das partes. Significa que cada uma das partes ficou a saber tanto como as outras, portanto deixaram de saber apenas o que tinham de experiência pessoal para passarem a saber aquilo que as 6 sabiam.

Outro dos objectivos do Equal é a divulgação e disseminação dos resultados, por isso decorridos quase 3 anos de trabalho, a Acção 3 deste projecto que já teve início, vai envolver 18 organizações da economia social para adquirirem competências para implementar e manter um sistema da gestão da qualidade nas respectivas organizações.

Também pretendemos desenvolver acções de formação, workshop para as organizações participantes adquirirem e reforçarem competências necessárias para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, tendo como suporte os dois produtos que serão explicados de seguida.

O objectivo não é unicamente que as instituições se certifiquem, o importante não é as instituições terem um selo de certificação, o que importa é que as instituições tenham consciência da necessidade de terem um sistema de gestão da qualidade e acima de tudo que por este meio possam atingir pelo menos o nível C que o ISS propõe como o mínimo para ser considerada uma instituição a funcionar com qualidade.

Sendo certo que o *Guia para a aplicação da norma ISO 9001/2000 ao sector social* e o *Manual de Procedimentos da Qualidade* produzidos, contêm um conhecimento e experiência adquiridos e consolidados pelas 6 instituições acima identificadas na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e, uma vez que a qualidade das respostas sociais é compromisso de todos e em particular do ISS, este projecto conta também com a colaboração do Centro Distrital de Segurança Social de Braga, ao nível da formação no futuro e também na elaboração dos critérios de selecção das IPSS.

Fomos além daquilo que era exigido pela Iniciativa Equal e conseguimos duas iniciativas, a custo zero. A primeira tem a ver com uma parceria com a F3M (que muitos de vocês conhecem) - uma empresa que desenvolve e acompanha a implementação de programas de gestão das IPSS's, e a Process Advice que trabalha na área da qualidade e tem a patente de um programa informático de gestão de sistemas de gestão da qualidade.

Com as duas entidades e os parceiros aqui referidos, vamos criar um suporte digital de gestão, ou seja, evitar o que aqui já foi referido de haver muita papelada e facilitar todo o trabalho. Quando eu digo que isto custa zero significa, uns oferecem a experiência que têm ao nível dos programas de gestão, outros oferecem a patente, ou seja, não cobram pelo uso do programa e nós da parceria, com os técnicos que temos a experiência em conjunto criamos o grupo de trabalho. Por isso é que custa 0. porque cada um dá o que tem.

Outra iniciativa que nós também conseguimos a custo 0 foi criar uma plataforma digital para informação e comunicação, ou seja, o nosso objectivo é criar um fórum, em que todas as IPSS's possam "on line", no momento e gratuitamente, aceder para clarificar dúvidas ou partilhar experiências com as outras instituições ou técnicos no momento em que estiverem também eles a desenvolver a implementação do sistema da gestão da qualidade. Portanto, é um sistema que permite, embora nós estejamos em V.N. de Famalicão, possamos responder às dúvidas de alguém que esteja em qualquer outra parte do país

Na sessão de hoje o que pretendemos é dar a conhecer estes 2 produtos, resultados do Projecto Igualdade e por isso passo de imediato a palavra à Dra. Lucinda que é a Coordenadora do Projecto para fazer esta apresentação.

Muito Obrigada.

Alexandra Costa⁹

Muito boa tarde a todos.

Eu vou falar dos produtos, resultado do trabalho desenvolvido ao longo destes 2 anos, no Projecto Igualdade durante a Acção 2, nomeadamente o Manual dos Procedimentos da Qualidade e o Guia para Aplicação da Norma ISO 9001:2000 ao sector social.

Estes produtos foram desenvolvidos com o objectivo de servir de suporte à qualificação das respostas sociais, no domínio da gestão da qualidade e gestão de recursos humanos e de melhorar a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

Como a Dra. Ana Cotrim, falou de manhã, qualidade é a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

Os produtos desenvolvidos vão estar disponíveis sobre a forma de livro e de CD interactivo, uma vez que o manual está dividido em vários procedimentos e processos que existem no sistema de gestão da qualidade do projecto, pelo que o CD vai facilitar a consulta do próprio manual.

Estes produtos estarão disponíveis em Maio e, aproveito para divulgar que iremos ter um seminário a 27 de Maio/08, na Casa das Artes, em Vila Nova de Famalicão, no qual vamos divulgar e entregar estes produtos e falar um pouco mais sobre a experiência do projecto.

Estes manuais também estarão disponíveis na página do Projecto <http://www.vilanovadefamaliao.org/igualdade/> e estarão acessíveis a qualquer pessoa ou organização que queira consultar e/ou adoptar.

⁹ Consultora em Qualidade e Segurança Alimentar da Empresa Bússola – Pesquisa de Mercado e Comunicação Lda.

Seguidamente, vou falar um pouco do Manual de Procedimentos da Qualidade, foi um manual desenvolvido junto de organizações com diferentes naturezas jurídicas – como já referiu o Sr. Padre Veloso – por isso podemos dizer que ele é adaptável a qualquer organização da economia social.

Este manual incorpora, tal como a Dr. Lucinda já falou, as boas práticas das 6 organizações. O facto de terem trabalhado em parceria permitiu a troca de boas práticas, muitas vezes aquilo que era um problema numa organização a outra tinha a solução.

Contém os requisitos da norma ISO 9001:2000 assim como os requisitos do ISS, I.P.

Este manual está dividido em 3 partes, uma parte inicial que é teórica, composta por conceitos e por uma metodologia para implementar e construir o sistema de SGQ – o qual divide em 10 passos a forma de como podemos implementar um sistema de gestão da qualidade –

Este manual inclui também uma narrativa do que aconteceu ao longo destes dois anos de trabalho, que refere a forma como o sistema de SGQ foi implementado, focando os pontos fortes e os pontos fracos e soluções implementadas, o que permite que o utilizador tenha informação que lhe permita conhecer o caminho a percorrer e obstáculos que podem ou não ser encontrados, assim como soluções que podem vir a implementar.

Foi também construído um esquema das principais fases de implementação SGQ, o qual permite ver quais os recursos que podemos afectar, eventuais problemas ou obstáculos que possam surgir, e o tempo que poderá durar cada actividade.

O manual também incorpora a “Carta da Qualidade”, documento que possui algumas linhas normativas orientadoras de solidariedade, equidade e justiça social. Define também os direitos e deveres dos clientes, a participação da gestão, a formação para a qualidade e para a produtividade, gestão de recursos humanos e da qualidade.

Possui também um pequeno glossário.

O manual de procedimentos da qualidade contém os procedimentos construídos para todo o sistema de gestão da qualidade do Projecto Igualdade e está dividido em processos de realização, suporte, gestão e medição. Os processos de realização estão divididos em processos de realização para área da infância e para a área da terceira idade, uma vez que são áreas distintas e algumas actividades são únicas de cada valência.

Estes procedimentos foram implementados e testados em Creche, pré-escolar, CATL, lar, serviço de apoio domiciliário, centro de dia e, portanto, podemos dizer que é adaptável a qualquer outra valência ou serviço.

Na parceria de desenvolvimento destes produtos nenhum dos sistemas de gestão da qualidade, de cada uma das 6 organizações parceiras, é igual. Isto é um referencial que pode adoptar e colocar à medida das suas necessidades.

Os procedimentos englobam o âmbito dos processos – que nos diz a que áreas se aplica aquele processo, por exemplo, no plano de desenvolvimento individual da creche, temos como âmbito a gestão do plano de desenvolvimento individual dos clientes de serviços de creche, pré-escolar e CATL. Temos também os objectivos que define o que pretendemos com estes procedimentos, ou seja, neste caso, promover o desenvolvimento global dos clientes. São também identificados os indicadores da qualidade, que nos permite ver se atingimos os nossos objectivos.

Temos ainda uma parte a que chamamos mapeamento das actividades, onde se identifica as actividades, se refere o responsável e se existe a necessidade de outros participantes, recursos

documentais – impressos para preenchimento – e as entradas e saídas de cada actividade. No fundo identificamos as entradas e saídas de cada actividade e o seu destino.

Temos também uma parte no procedimento que engloba um fluxograma com a identificação das actividades e ao lado deste a sua descrição – instrução de trabalho.

Um outro produto que também foi desenvolvido pela parceria é o Guia para a Aplicação da Norma ISO 9001:2000 ao sector social, o qual faz uma interpretação dos requisitos da norma à luz da economia social, foca a experiência das 6 organizações a aplicar a norma às organizações da economia social. É uma ferramenta que facilita a implementação do Manual de Procedimentos da Qualidade, uma vez que à medida que vamos explicando os requisitos da ISO 9001:2000, vamos dando exemplos, em que procedimento ou processo aquela cláusula é cumprida no Manual.

Muito obrigada.

Lucinda Lopes¹⁰

Boa tarde a todas e a todos.

Eu vou apresentar a experiência do Projecto Igualdade, ou seja, isto foi a forma como nós o implementamos um sistema de gestão da qualidade, o que não significa que é a forma que vocês tenham que seguir. Esta foi a nossa metodologia de implementação, outras podem ser adoptadas.

Uma das primeiras coisas que uma organização deve fazer quando decide implementar um sistema de gestão da qualidade é fazer um diagnóstico organizacional, isto é, saber como é que está a sua organização. E para saber como é que está a sua organização pode por exemplo seguir aquilo que nós fizemos que foi através de grupos focalizados na organização. Com a participação activa dos profissionais da organização, fazer o diagnóstico, ou seja, perguntar-lhes directamente quais são os problemas que a organização tem, para isto utilizamos uma ferramenta que se chama “diagrama de Ishikawa” ou “diagrama de espinha de peixe”, o qual aliado a uma outra técnica que é a entrevista colectiva, são ferramentas muito úteis, para fazer o diagnóstico juntamente com os profissionais de uma organização e em relativamente pouco tempo.

Este diagrama permite elencar os vários problemas por temáticas e definir logo a meta a atingir, passando-se a ter graficamente representado não só os problemas, mas também as causas dos problemas e as metas para atingir, com isto temos o que se pode chamar o suporte do diagnóstico organizacional, o qual deve ser aplicado a todos os níveis organizacionais – dirigentes, técnicos, quadros intermédios e outros profissionais, deve-se fazer grupos focalizados para toda a organização.

Porque é que isto é importante, porque a seguir a formação que se vai proporcionar vai ser dirigida a todos os grupos dentro da organização. No nosso projecto especificamente, houve formação em gestão da qualidade, dirigida a técnicos, colaboradores e dirigentes. Teve a particularidade, também por uma questão de gestão de recursos – tempo, recursos humanos,

¹⁰ Coordenadora do Projecto Igualdade

haver o intercâmbio de técnicos na formação de colaboradores. Nós estamos a falar de organizações que têm entre 60 a 80 trabalhadores e dar formação a toda esta gente sem financiamento, a estratégia foi esta darmos formação aos técnicos da instituição e a instituição disponibilizar o técnico para dar formação noutra organização parceira.

Para além disso, era necessário partilharmos a nossa experiência, o nosso conhecimento, com outras organizações do concelho – outro dos requisitos do Equal, e aí formamos aquilo a que chamamos a Rede da Qualidade. A rede da qualidade assentou na partilha de experiências de cada uma das 6 organização com outras 2 organizações do concelho, onde, em vez de se fazer formação, se trabalhava em workshop's, ou seja, formação em pequeno formato.

Depois do diagnóstico segue-se a formação e com a formação deve-se chegar a uma fase crítica em termos de implementação de um sistema de gestão da qualidade que é a identificação e classificação de processos, é aquilo que de manhã a Dra. Ana Cotrim, designou de processos chave.

Esta identificação e classificação de processos foi feita em gabinete, ou seja, juntaram-se os técnicos e os dirigentes das organizações e começamos a identificar os tais processos. Para isso foi de extremo valor já termos um dos Manuais da qualidade do ISS – a creche. A identificação dos processos deu-se em contexto de formação, isto é, não só entre os técnicos das organizações mas também com a colaboração da empresa consultora, porque a área da qualidade para nós era “quase alheia”, conceitos, termos eram-nos praticamente desconhecidos, e nós tivemos o apoio de uma entidade consultora que connosco foi construindo este processo.

Depois, de identificarmos e construirmos os processos, houve que fazer junto de todos os colaboradores de cada uma das organizações, fazer aquilo que se chama o diagnóstico dos processos, isto é, saber se aquele conjunto de processos que foram identificados, de facto, estão ou não adequados à realidade, porque no fundo quem vai pegar naqueles processos e instrumentos de registo, são os colaboradores, porque são eles que vão dizer se o registo de um “prato” – refeição, está adequado ou não, porque a cozinheira tem mais competências para dizer se está adequado ao seu trabalho, às suas necessidades.

Assim, aqui houve a participação activa dos colaboradores.

Depois, a construção dos processos propriamente dita. Aqui também tivemos que nos fazer valer da parceria e também para rentabilizar os recursos, foram constituídos dois grupos de trabalho, uma para a infância, outro grupo para a terceira idade. Cada um dos grupos de trabalho construiu os processos respectivamente.

Depois de construídos os processos foram passados por várias fases de validação.

Primeiro, pelos grupos de trabalho, depois pela equipa técnica do projecto, depois pela equipa dirigente e finalmente pela parceria de desenvolvimento, ou seja, houve toda uma série de crivos a que foram sujeitos estes processos.

Depois de termos os processos validados, houve aquilo que chamamos de formação-acção, isto é, em contexto real de trabalho fomos implementando os processos. E mais do que isso, fomos junto de cada um daqueles profissionais perceber se aqueles instrumentos de registo, aquela documentação estava adequada ou não e, nessa fase houve a chamada recolha de sugestões de melhoria. Porquê?

Porque um sistema da gestão da qualidade tem que ter inerente a chamada melhoria contínua, ou seja, não é estanque. Eu não implemento hoje um processo com determinado instrumento de

registo e ele mantém-se inalterado no tempo. Não, os documentos de registo e os processos têm que ser adaptados sempre que necessário.

A melhoria continua pode ser ilustrada pelo ciclo PDCA ou ciclo Deming que é o autor deste ciclo. O ciclo PDCA – planear, executar, verificar e actuar – isto é um ciclo contínuo num sistema de gestão da qualidade.

Chegamos a ponto do Projecto, em que as instituições tiveram que se voltar para dentro de si própria, já não num contexto da parceria e pensarem afinal qual é a minha missão, qual é a minha visão, qual é a minha estratégia e qual é a minha política da qualidade.

A definição da missão – é a razão da existência de uma qualquer organização, visão – é como é que essa organização estará daqui por 10 anos – e estratégia, é o processo que vai ser definido para atingir um determinado resultado/meta daqui por 10 anos – e isto é da responsabilidade da gestão de topo, não podendo ser definida por mais ninguém. A direcção pode e deve ouvir os colaboradores, porquê?

Porque o sistema da qualidade implementado numa organização deve ser incorporado por toda a organização. Toda a organização deve estar neste movimento de qualidade, porque a qualidade – como já aqui foi dito muitas vezes, está nas pessoas. Nós somos pessoas e trabalhamos com pessoas e a qualidade numa organização da economia social são as pessoas, por isso embora a definição de missão, visão e estratégia seja da responsabilidade da gestão de topo, esta deve ouvir também os seu colaboradores.

Um oitavo passo foi os processos de realização e suporte e os processos de medição e gestão. Nós começamos a implementação do sistema com os processos de realização – são o que o ISS considera de processos chave - e suporte, são aqueles que suporta os processos de realização. Depois temos a medição e a gestão, isto é, para que haja a melhoria continua tenho que controlar, se eu defini que a minha meta na creche para este ano é que 90% das vagas sejam ocupadas, eu tenho que ao longo do ano ir verificando se eu estou muito longe ou muito perto da minha meta. Se eu estiver muito longe da minha meta, eu tenho que (re) planear, eventualmente aquilo que estava planeado no início do ano ou não.

No decorrer da implementação do sistema da gestão da qualidade, houve novamente a identificação de sugestões de melhoria contínua, isto é, estas sugestões são contínuas e ainda hoje continuam a ser feitas.

E as auditorias internas, as quais permitem saber se o sistema está ou não a funcionar como deve ser, isto é, se as metas e objectivos estabelecidos estão a ser atingidos em termos de cada um dos processos, sistemas e política da qualidade.

Depois de implementado o sistema da qualidade e de passado algum tempo de maturação – o aconselhável é que sejam 6 meses, embora o nosso tenha demorado menos tempo, houve aquilo que se chama de visita prévia por parte da entidade certificadora. Esta visita prévia é para que os auditores externos certifiquem como é que está o sistema de gestão da qualidade, um pouco antes da auditoria de concessão, cerca de 2 meses antes.

A auditoria de concessão é no fundo quando vêm os auditores externos já para saber se o sistema está ou não conforme a Norma ISO 9001/2000.

E como foi referido pelo nosso Presidente as 6 organizações certificaram todas elas os serviços a que se propuseram, pela referida norma.

Terminei, muito obrigada.

O SISTEMA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS RESPOSTAS SOCIAIS

Sílvia Machado¹¹

Boa tarde a todos.

Trabalho na empresa XZ Consultores, a qual tem como objectivo ajudar as IPSS. Sou gestora da áreas das IPSS, mas acima de tudo sou consultora da área da qualidade, portanto, o meu dia a dia é nas IPSS, estou muito mais nas IPSS do que em casa.

Eu tenho a desvantagem de ser quase a última a falar e muito se falou sobre o sistema de gestão da qualidade, metade dos meus diapositivos já foram apresentados, tentarei ter outro tipo de discurso para ver se não vamos bater no mesmo ponto que já foi batido o dia todo.

Apenas vou justificar o futuro do sector da economia social, portanto o que é isto do sistema de gestão da qualidade, qual a sua importância. Isto advém da consequência dos novos modelos de gestão dos recursos financeiros disponibilizados pelo governo. Da nova legislação e regulamentação, das novas necessidades e, porque não também referi-lo, das novas expectativas de alguns clientes/utentes – há pessoas que me chamam à atenção quando eu chamo clientes. Eu distingo utentes são as nossas crianças, clientes são as famílias que nos pagam – das restantes partes interessadas, da crescente competitividade que infelizmente já o existe na economia social, particularmente nos segmentos, nos quais a oferta já é superior à procura, assim como também dos novos comportamentos e atitudes de alguns dos dirigentes.

É previsível a necessidade de uma mudança gradual - aliás como o próprio ISS o propõe – mas relevante em alguns casos, nos actuais modelos de gestão.

Efectivamente não à dúvida, e hoje assim o tratamos durante todo o dia, as IPSS confrontam-se nos dias de hoje com novos, exigentes e dinâmicos desafios, os quais nos fazem reflectir, faz-nos ver o futuro e olhar para um passado.

Contudo, há perguntas que nos são colocadas, mas afinal com tantos desafios ao mesmo tempo, quais são os prioritários?

Privilegiar a implementação dos manuais de gestão da qualidade do ISS, focalizar só e apenas no cumprimento da legislação inerente à segurança alimentar – ainda não foi focado este assunto, porque o manual da gestão da qualidade não fala apenas e somente nos procedimentos de gestão ou nos processos chave, onde também está incluído legislação que até agora em muitas IPSS eu ainda não vejo cumpridas, o HAACP, por exemplo, que é uma obrigatoriedade, desde 2006. A legislação que assim o fala é 852/2004 de 29 de Abril e também a Segurança e Higiene no Trabalho que também muitas IPSS ainda não têm assegurado esse mesmo serviço.

Assegurar as questões relacionadas com a gestão da emergência que muitas IPSS ignoram ou que acham que estão a ser bem servidos por empresas que apenas e somente só lá vão uma vez e que emitem um relatório, esquecem-se de fazer os simulacros, esquecem-se de analisarem se de facto acontecer algum problema de emergência se temos ou não temos competências ou capacidades para rapidamente conseguirmos solucionar aquele imprevisto.

É preciso gerir as questões relacionadas com a segurança e organização das instalações, as pessoas podendo utilizar as normas da ISO 9001/2000 como uma ferramenta da gestão.

¹¹ Técnica Social e da Qualidade, Auditora, Gestora de IPSS, Assessora da Comunicação, Oradora e Organizadora de Colóquios na XZ Consultores SA

Portanto, estas são algumas questões que antes de passarmos para a nova mudança que é a implementação do SGQ teremos que nos perguntar a nós mesmos e decidir por onde é que vamos começar.

Contudo, há pilares desta mudança através dos manuais da Segurança Social, os quais se remetem a pilares administrativos, educativos – na área da infância e, também, psico-sociais da área da 3ª idade, são os chamados processos chave.

Temos outro pilar da mudança, a produção alimentar, onde há mudanças quer estruturais, quer comportamentais da área da segurança alimentar e também da higiene, segurança e limpeza, são os serviços organizados de segurança, higiene e saúde no trabalho e os seus registos associados.

Portanto, estes são grandes pilares das mudanças do manual.

Falando apenas um pouco da segurança alimentar que eu considero extremamente importante e que está incluído, claro, na qualidade, a qual é obrigatório implementar.

Estima-se que 90% das doenças transmitidas por alimentos sejam provocadas por microorganismos, estes podem-se encontrar em quase todos os alimentos, mas a sua transmissão resulta na maioria dos casos, da utilização de metodologias erradas nas últimas etapas da sua confecção ou distribuição.

Muitas das doenças alimentares poderiam ser evitadas se durante a preparação, confecção, armazenamento ou distribuição existissem boas práticas de fabrico.

A legislação é muito clara quanto à sua obrigatoriedade, da tal implementação do HACCP, tem a lei já referida, tem ainda a circular do Ministério da Educação para quem tem o pré-escolar, para os jardins de infância e estabelecimentos públicos, bem ainda como o Manual da qualidade da Gestão das Respostas Sociais.

Este também é um pilar importante, não só porque a lei obriga, não é por aí e não estou a dizer que não existem boas práticas de fabrico porque existem, só temos é que ter muitos mais cuidados e pensarmos nas consequências se porventura falharmos na sua confecção nas últimas etapas do fabrico e do empratamento para com os nossos utentes.

Tocando noutra ponto - estes dois eu considero “o calcanhar de Aquiles” das IPSS, a segurança, higiene e saúde – apenas demonstro alguns requisitos que fazem parte do nível C. Quando refiro requisito n.º 36, 37, e 38, reporto-me para a codificação que elaborei por números todos e quaisquer requisitos do nível C, B e A.

Garantir o cumprimento dos normativos legais das condições estruturais das instalações, identificar e avaliar os riscos, anulando-os ou limitando os seus efeitos, informar e formar os trabalhadores – a formação, por exemplo, relativamente ao plano de emergência, ou seja, as pessoas têm que saber qual é a sua tarefa no caso de um imprevisto – assegurar a prevenção de riscos específicos, físicos, químicos, biológicos; - dar prioridade à protecção colectiva em relação à protecção individual.

Outros exemplos, estabelecer as medidas adequadas de combate a incêndio e de primeiros socorros, portanto se começarmos a cumprir com estes itens vamos cumprindo ali com os

requisitos 75, 86, 87, assim sendo se tivermos uma boa empresa que presta segurança e higiene no trabalho, acreditada pela ACT, assim deveria prestar com qualidade, vamos satisfazendo estas dúvidas e só assim podemos ter a garantia que vamos ter o nível C cumprido.

Planear a prevenção, estabelecer e implementar planos de emergência internos, só este último, reparem quantos requisitos ela não cumpre do nível C. E vos digo e vos garanto de toda a experiência que tenho em muitas IPSS não tinham isto implementado, porque pensavam que o facto de terem um relatório para enviar para o antigo ISHST, que agora é o ACT, pensavam que estava tudo cumprido da parte da segurança e higiene no trabalho. Portanto, exijam à vossa empresa, a empresa que vós prestam higiene e segurança no trabalho, que vos cumpram o que está no nível C e estes são alguns dos requisitos deste nível.

Falando sobre o SGQ, propriamente dito, falou-se aqui em dois referenciais, são os mais utilizados, contudo não são os únicos – a Norma ISO 9001/2000, a qual vai passar a chamar-se Norma 9001/2008 e os manuais do ISS - ambos, estabelecem um conjunto de exigências às IPSS não à dúvida, mas o objectivo é a melhoria contínua, é melhorar o seu sistema.

Contudo, não são os únicos referenciais, ainda à pouco, tocou-se no FQM, existem outros, mas que não estão muito adequados às IPSS, porque a ISO, caso ainda não saibam é uma norma internacional que é adaptada a muitas empresas, às Câmaras Municipais também necessitando de uma adaptação à organização. Portanto, estes dois referenciais mais focados não são os únicos.

Todavia, temos um referencial específico das IPSS, desenvolvido pelo ISS, manuais de gestão da qualidade – creches, centro de dia, serviço de apoio domiciliário que são os que actualmente já estão cá fora, outros ainda vão sair durante o primeiro e segundo semestre de este ano – Contudo, qual é o principal objectivo inerente à implementação do SGQ? Não é mais do que assegurar o desenvolvimento sustentado da organização, é melhorar a organização.

Este é o grande problema, os dirigentes das organizações precisam de uma coisa fundamental por parte dos seus colaboradores é a consciência de ter de mudar para melhor. Não somos nós que estamos a dizer que eles estão a fazer errado e que nós é que estamos a ensinar. Não é uma partilha em que nós temos que demonstrar às outras pessoas que temos que responder a uma exigência e que só eles nos podem ajudar nessa tarefa.

Portanto, tem que haver muitas acções de sensibilização para que as pessoas entendam o que estamos a fazer, porquê que estamos a fazer e, acima de tudo, quais as consequências de não fazer. Portanto, temos que ter uma consciência da necessidade de mudança.

Um dos pilares de um bom SGQ é termos que reavaliar toda a metodologia, isto é imprescindível. Quando entro dentro de uma IPSS, eu tenho que ver, por exemplo, ao nível da comunicação interna (desde os mais pequenos papéis (um recado) até às actas, já para não falar nos processos chave – portanto há uma necessidade de (re) avaliarmos todas as tarefas até então avaliadas, para melhorarmos. Não é chegar lá e tentarmos colocar uma cultura organizacional nova mas sim pegar nela e tentar transformá-la, adapta-la para o melhor possível. Mas é pegar nela!!!

Portanto, não se trata de aplicar a todas as organizações a mesma fórmula, porque as pessoas, a cultura, a missão, o objectivo da organização são diferentes.

Tocando um bocadinho na norma ISO 9001/2000 que é o que até então só falávamos na certificação da qualidade, agora já se fala também na parte da certificação do âmbito da Segurança Social, está muito orientada para o cliente, para o utente. É promotora de uma gestão por processos, de um modelo e gestão por objectivos – cada processo chave tem o seu objectivo, é chamado pela Segurança Social de indicadores que servem para estabelecer uma meta e para percebermos se eles foram ou não, em primeiro lugar, bem colocados e segundo se estamos a cumprir ou não -.

Estimula uma melhoria contínua – tal como a Dra. Lucinda disse -, portanto não é estanque.

Todavia, é isto que eu quero chamar à atenção, o SGQ não se resume a uma documentação, não se vende documentação a uma IPSS e eu vejo isso no meu trabalho diário, um exemplo, eu hoje, às 21 horas, tenho que estar numa associação de pais para tentar explicar, porque é que agora é diferente, porque é que agora não pode pôr o antibiótico dentro da mochila do filho e dizer à educadora não se esqueça de dar às 4 horas da tarde. Não tem que trazer uma declaração médica ou tem que assinar um termo de responsabilidade. Não é minha esta responsabilidade, mas considero muito importante passar este tipo de informações para o pais. Isto para dizer que estamos também a exigir aos pais, a exigir aos clientes.

Aprofundar a documentação é muito importante, não basta queremos apenas atingir o nível C, se conseguirmos e temos capacidade para chegar ao nível B, tentamos chegar ao nível B, se eu tiver um gestor que seja capaz de me motivar, de me chamar à atenção para aqueles pontos que nós não nos lembrávamos ou não estávamos a ver a necessidade de..., vamos ter um sistema da qualidade muito melhor do que aquele que inicialmente estava previsto, portanto há aqui um papel fundamental do gestor da qualidade, do “dono” do processo, porque quando o grande sucesso também advém deles.

E a qualidade da documentação que também é extremamente importante.

O que é isto da certificação?

Pegando no exemplo da ISO, ainda há alguma dúvida de como é que vai ser avaliado a parte da certificação dos níveis C, B e A da Segurança Social, portanto ainda não sabemos qual é que vai ser o organismo certificador, se a Segurança Social ou outro organismo certificador, que vai atribuir estes níveis, mas aposto que será esta a linha de orientação. Portanto, há um referencial, por exemplo, a ISO 9001/2000 e há uns auditores, os quais vão avaliar, vão auditar a IPSS.

O resultado da auditoria é se o SGQ da IPSS está conforme ou não com o referencial que se está a candidatar, se está o certificado é atribuído, se não está temos que voltar a rever quais são as anomalias e tentar solucionar para que a IPSS tenha a certificação.

Estes diapositivos que se seguem já foram focados por algumas das intervenções anteriores, por isso eu vou transmitir-vos a minha experiência para não ser repetitiva.

O manual está distribuído em três níveis distintos, C (mínimo), B (intermédio) e A (excelência). Tenho algumas organizações a desenvolver um processo para atingir o nível A, a maioria no nível B e muito poucas no nível C, portanto estão a fazer este esforço para ir para o B o que mostra que estão com uma mentalidade de mudança e mostrando que estão motivadas.

Está dividido, materializado num conjunto de exigências agrupadas em 8 critérios, os quais estão divididos em meios e resultados.

Temos os processos chave – liderança, planeamento e estratégia – cada uma delas tem os critérios, mas não vou referi-los porque já foram apresentados ao longo do dia e não quero

tornar-me repetitiva. Como é que eu faço aqui, enquanto experiência, sento-me com a direcção e tentamos definir em conjunto a missão, a visão, política da qualidade e os valores, posteriormente é feita uma acção de sensibilização onde falamos sobre a necessidade do sistema de gestão da qualidade e onde divulgamos a missão, a visão e a política da qualidade, onde recebemos o “feedback”, para percebermos se eles concordam, se não concordam, o que acham que se deve mudar, porque para além dos utentes, há outra coisa que é um grande suporte da IPSS: são os colaboradores, sem eles não conseguimos satisfazer as necessidades dos utentes, portanto isto tem que ser um trabalho de equipa que vai da auxiliar até à gestão de topo, o importante é que todos estejam a trabalhar para o mesmo objectivo – melhoria continua, a implementação do SGQ.

Outro critério é a gestão das pessoas.

- Como é que a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores?

Aqui já trabalhamos mais com os técnicos mas sempre sob a aprovação da Direcção, e também recebendo o know how de todos.

Temos o terceiro critério a gestão das parcerias externas.

- Como é que a organização planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos de uma forma eficaz e eficiente?

Outra coisa que a XZ faz é reunir com os parceiros, com fornecedores, porque a IPSS ao receber tantas exigências também tem que exigir dos seus fornecedores, para tal também nos disponibilizamos para reunir com eles, para lhes explicar as novas exigências e aquilo que eles têm que cumprir para que também aqui haja um trabalho de equipa.

Os processos chave são aqueles 8 que já conhecem.

- Como é que a organização concebe, gera e melhora os seus produtos de modo a gerar valor para os seus clientes?

Apesar de haver os manuais da Segurança Social, aproveito para felicitar a Bússola e a Engenho porque elaborou mais um manual que nos pode ajudar a implementar o SGQ, porque quantos mais manuais existirem mais ajuda teremos para reflectir, para termos ideias novas de como podemos implementar melhor, portanto cabe-me a mim felicitar-vos por esse projecto.

Mas, por mais que haja manuais nós nunca conseguimos implementar igual porque há questões que não se adequam, porque os nossos técnicos acham que podemos fazer mais e melhor ou diferente, porque as IPSS são constituídas por pessoas, têm características específicas e por isso o SGQ implementa-se de formas diferentes.

Temos a satisfação dos clientes.

- O que é que a organização está a alcançar relativamente à satisfação do cliente?

Os quatro critérios anteriores reflectem-se muito neste – é claro que têm requisitos do nível A e B mas são todos em grande parte dedicados ao nível C –

O 5º, 6º, 7º e 8º apenas e somente se aplicam ao nível A, e ao nível B.

No 5º - satisfação dos clientes externos – nos também ajudamos,

Seguidamente o 6º - satisfação dos colaboradores – o que a organização está a alcançar, aqui uma melhoria, um aspecto importante da Segurança Social faz-nos reflectir para ouvir os colaboradores e também para satisfazer as necessidades dos colaboradores, porque é

importante ter colaboradores motivados e conscientes da sua responsabilidade, mas acima de tudo motivados, considerando que lhes dão o devido valor, para podermos ter um serviço de qualidade

O 7º - impacto na comunidade – também só se aplica no nível B e A – o que a organização está a alcançar relativamente à satisfação, necessidades e expectativas da comunidade em que se insere. Quando nós estamos a promover lugares para estágios profissionais, estamos a trabalhar com a comunidade, estamos a ajudar a colmatar necessidades da comunidade.

O 8º é o último – resultados do desempenho chave – o que é que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado, também só se aplica ao B e ao A.

Aproveito para divulgar um colóquio que a XZ vai realizar a 9 de Maio de 2008, no Centro de Formação Profissional de Mazagão.

Muito obrigada pela vossa atenção!

AS ORGANIZAÇÕES DO 3º SECTOR E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Ilídio Mesquita¹²

Boa tarde a todos

Antes de mais agradecer à Dra. Carlota a apresentação e agradecer à Rede Social o convite que foi dirigido à Associação Nacional de Desenvolvimento Local – ANIMAR, a qual foi convidada para falar de organizações do 3º Sector e Desenvolvimento Local.

Dizer que era para estar aqui também o Professor Artur Cristóvão – mas ele recebeu um convite para estar no Estados Unidos durante 3 meses e ele aceitou.

Gostaria de começar por aqui:

Nunca duvidem que um pequeno grupo de cidadãos, sérios, dedicados possam mudar o mundo. Nunca duvidem disto, porque na verdade são os únicos que já o têm conseguido.

Quem muda o mundo não são as organizações políticas, não são as organizações locais. Quem muda o mundo são sempre um pequeno grupo de cidadãos.

Definir um pequeno conceito de Desenvolvimento Local só para sabermos do que estamos a falar. O DL é um processo que implica uma visão comum, tem que articular as iniciativas e as dimensões económicas, sociais, culturais, políticas e também ambientais.

Não podemos andar uns para um lado outros para o outro.

O DL, diz Alberto Melo, é antes de mais uma vontade comum de melhorar o quotidiano. Essa vontade é feita da confiança nos recursos próprios e na capacidade de combinar na forma racional para a construção de um futuro melhor, ou seja, só quando nós conseguimos em conjunto, trabalhar para um melhor futuro é que é possível estarmos a falar de DL.

O DL envolve as dimensões da autonomia, da cidadania e da participação de todas as pessoas, dos vários actores no local, seja uma pequena Associação de Bairro, seja uma Organização do 3º Sector, seja a Santa Casa da Misericórdia, seja a Câmara Municipal, a Junta de Freguesia, isto é, tem que envolver os vários actores locais.

¹² Director da ANIMAR – Associação Portuguesa Para O Desenvolvimento Local

Para combater o quê?

As desigualdades e procurar soluções inovadoras. Temos que procurar soluções novas para as desigualdades sociais.

No fundo quando nós temos um lar, um centro social e paroquial, temos um edifício, temos uma estrutura física, tornam as coisas possíveis, mas são as pessoas que fazem as coisas acontecer, ou seja, a estrutura física só por si não me vale de nada, portanto temos que ter pessoas.

Daí que seja importante - e muito bem que já muita gente aqui falou de formação – a formação no envolvimento destas pessoas. Sem compreender os cenários, sem eu compreender o que é que eu estou aqui a fazer ninguém assume desafios. Eu sem ter compreendido o que me estava a pedir a Rede Social eu não assumiria este desafio de estar aqui.

Portanto, para isso o que é preciso o quê?

- Primeiro situar as pessoas no meio envolvente, ou seja, descobrir as ameaças e as oportunidades que eu tenho. Descobri, também nos “negócios” quais são os meus mercados e quais são as minhas concorrências. Não adiante eu estar a fazer uma associação de bairro se ao lado eu já tenho outra. Não adianta, ou só adianta se eu fizer uma coisa diferente da que já existe. Agora se estamos a trabalhar para as mesmas coisas...

Há uma coisa muito importante! Nós não somos concorrentes. Nós cooperamos uns com os outros e às vezes as organizações do DL têm muita dificuldade de perceber estas coisas. Temos muito aquela coisa de dizer se aquele faz eu também vou fazer. Não temos que descobrir que nós não somos concorrentes.

Temos também que na nossa própria organização descobrir quais são os pontos fortes e os pontos fracos, porque os temos e a nossa organização não é melhor que as outras, nem é melhor, nem é pior é igual às outras, mas é importante identificar estes pontos.

E também nesta estrutura temos que descobrir quais são os fluxos de trabalho, o posto de trabalho e temos que descobrir para que é que há mudança, nas razões, nos desafios e na estratégia. Se não andamos aqui um bocado a navegar no meio disto tudo.

Daí que isto só seja possível fazer em parceria. Não adianta. Eu não posso andar aqui sozinho, por muito que eu queira, mas não adianta. O que é que é uma parceria, no fundo é uma cooperação e há uma confiança, ou seja, é uma partilha de experiências, de informações, de recursos materiais e humanos, mas também é uma aprendizagem contínua, é uma integração e é uma negociação.

Não é eu dizer, você faz isto e agora cá estamos nós. Não, não, isto é negociado, nós temos todos que descobrir bem isto.

Daí que tenha que haver formação e a formação tem que ser para colaboradores, para futuros colaboradores, para voluntários, dirigentes, para os técnicos, mas também para os políticos.

Por isso é que a participação tem vários níveis – digamos assim. Não é possível estarmos aqui a falar de participação, sem descobrirmos que há uma participação passiva – eu fico aqui impávido e sereno e, os outros que façam -, há uma participação que é só dar a informação – eu dei a minha informação os outros que se desenrasquem -.

Tem que haver também uma participação de consulta, nós conseguirmos consultar.

Tem que haver um incentivo material – é importante que nós queiramos dar algo de material.

Tem que ser funcional – tem que funcionar, ser interativo.

E tem que haver auto-mobilização, ou seja, todos nós temos que perceber o que é que o mercado quer do trabalho dos profissionais, ou seja, o que é que a sociedade quer da minha organização, o que é que a sociedade quer do meu 3º sector.

Quererá pessoas criativas e flexíveis ou especialistas super-informados?
Esta é uma pergunta que eu deixo aqui como um desafio...

Diz Bill Gates que a inteligência, a flexibilidade, a atitude positiva, a humildade, a visão, o espírito crítico e muita criatividade são competências transversais a todos os seus colaboradores, independentemente da sua formação ou da função que exercem.

Cada vez mais, todos e todas temos que ter estas capacidades. Ninguém é dono de tudo, há que haver aqui uma capacidade de partilha e colaboração.

A Sta. Casa da Misericórdia A, não é melhor que a Sta. Casa da Misericórdia B. Nem a Segurança Social é a única que vem aqui ditar leis.

Também há incompatibilidades como é lógico.

Há passividade e resistência há mudança. As coisas hoje não são como há 10 anos atrás.

Há um confronto entre a crença de ser competente e ter competência.

E há também a atitude do especialista e a polivalência.

Todas estas questões são muitas vezes incompatíveis e todos aqui temos muitas dificuldades em brincar, por isso – e eu atrevo-me a dizer – a formação eficaz não é aquela que transmite conhecimentos, mas sim a que promove competências. Porque transmitir conhecimentos é muito fácil, mas aquela que promove as competências que eu já tenho é a melhor, por isso é que eu me atrevo a dizer que no dia em que as organizações perceberem que aqueles que nos levam a agir, ou seja, aqueles para quem eu trabalho são mais importantes, do que aqueles que nos dizem como fazer.

Nós às vezes pomos estas coisas ao contrário!

Disseram-me que eu tenho que fazer assim, mesmo que você não queira. E o mais importante é que eu seja capaz de perceber que aquele para quem eu faço é mais importante e, é por isso que nesta questão dos formadores é muito importante que estes se transformem em centro de conhecimento, em treino de competências e congruentes com as novas exigências do mercado de trabalho em mudança.

Hoje, as coisas são diferentes. Então, quando estas instituições, especialmente, as de formação tiverem a capacidade de ser assim, talvez o acesso ao emprego seja mais fácil.

Nas competências descobre-se um potencial único e inovador que nos diferencia e que faz do nosso desempenho um acto único de criação.

Dizia Galileu que não se pode ensinar tudo a alguém, pode-se apenas ajudá-lo a encontrar por si mesmo...

As pessoas fazem as coisas acontecer, por isso é que nós, na ANIMAR, fizemos um projecto de qualificação – capacitar para inovar – era uma parceria da ANIMAR, da CARITAS PORTUGUESA, da PROACTE, da ..., onde tentamos experimentar estas coisas. Tentamos pôr estas coisas em prática.

E, desde logo, desenvolvemos uma plataforma digital, concebemos nove cursos inovadores para a formação à distância para o 3º sector, criamos um sistema de formação e aprendizagem que incrementa-se esta questão dos utilizadores de um empowerment e dos beneficiários, onde se

utiliza-se as novas tecnologias, tentamos testar as TIC nestes três cursos de e-learning – e promovemos a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.

Podem ir visitar o site: www.3sector.net e podem e devem inscrever-se. Lá podem descobrir as temáticas dos cursos: - igualdade de oportunidades entre homens e mulheres; - gestão de recursos humanos; - concepção, gestão e avaliação de projectos; - marketing social; - gestão social para o 3º sector – a gestão social para o 3º sector tem algumas diferenças da gestão comercial; - sistemas da qualidade; - gestão financeira; - gestão estratégica; - novos conceitos e práticas de economia social.

Tal como dizia, podem consultar estas duas páginas, www.3sector.net e www.animar-dl.pt onde podem descobrir alguns conceitos, porque no fundo é como diz José Régio:

“Vem por aqui dizem-me alguns com olhos doces,
Estendendo-me os braços, e seguros seria bom que eu os ouvisse,
Quando me dizem bem por aqui,
Eu olhos com olhos laços, não, não vou por aí,
Só vou por onde me levam os meus próprios passos.”

Esta questão é importante, porque:

“É dar asas ao sonho e voz às gentes
E se preciso for, chamem-se os homens (e já agora as mulheres também) que vivem para fazer
viver o sonho
E se preciso for gritar então que o grite,
E se preciso for voar que cresçam asas
E se loucura é isto que eu seja louco.”

Esta é a grande questão:

Quando nós falamos do 3º Sector e de DL, muitas vezes, estamos a falar de gente com capacidade de sonhar, gente com capacidade de fazer coisas novas.

Para terminar, eu digo só aquilo que disse Luther King:

O que me preocupa não são aqueles, os violentos que gritam, nem os corruptos, nem os desonestos, nem os que não têm carácter, nem os sem ética,
O que mais me preocupa na vida, é o silêncio daqueles que se dizem bons.”

Obrigada.

Sessão de EncerramentoOrlando Vaqueiro¹³

Boa tarde a todos.

Por impossibilidade da Directora do Centro Distrital de Segurança Social de Bragança, estou aqui em representação dela.

Antes de mais agradecer ao Conselho Local de Acção Social de Macedo de Cavaleiros, o convite e agradecer esta iniciativa que pode ser considerada uma boa prática, no âmbito da Economia Social, mais propriamente dito, no âmbito das parcerias e da Rede Social de Macedo de Cavaleiros.

Penso que as questões técnicas terão sido todas debatidas.

O elenco dos oradores permite tirar uma conclusão óbvia, de que este seminário foi um debate de excelente qualidade.

Entende-se que, neste momento, a economia social é um campo privilegiado e este Governo tem investido na economia social, nomeadamente, no 3º Sector que é um Sector constitucionalmente consagrado, é o sector cooperativo e social.

Quando se fala em Economia Social, fala-se, exactamente, não no lucro mas em pessoas colectivas, cujo escopo e os objectivos é: - servir os outros e servir os outros, não é servir de qualquer maneira.

Pegando nas palavras do último orador, é servir os outros com qualidade desde o edificado até à resposta em si.

E para servir os outros com qualidade tem que haver meios – os quais devem ter uma boa rentabilização – que só se conseguem com parcerias.

Tal como na economia pura, onde as sociedades se organizam de forma a criarem holding's, trust's e, muitas vezes, monopólios, aqui embora não se criem monopólios, é necessário criar a mais ampla e alargada parceria no âmbito das Redes Sociais, desde o sector público ao privado, do cooperativo ao social.

Mais uma vez, os meus parabéns. Esta Acção deve ser reflectida noutros CLAS e, possivelmente, retiro eu uma conclusão sem aqui ter estado presente, deverá ser considerada uma boa prática.

Muito obrigada.

¹³ Director Adjunto da Segurança Social

Sílvia Ferreira Garcia¹⁴

Boa tarde a todos.

Uma palavra em nome do CLASMC para agradecer a todos os intervenientes – à Dra. Ana Cotrim, ao Pe. Jardim Gonçalves, ao Pe. Lino Maia, ao Pe. José Veloso, à Dra. Lucinda Lopes, à Dra. Alexandrina Costa, à Dra. Sílvia Machado, ao Dr. Ilídio Mesquita – e à moderadora deste seminário, Dra. Carlota Quintão.

Quero agradecer também ao Dr. Orlando Vaqueiro, representante do Centro Distrital de Segurança Social, por aceitar estar presente e encerrar este seminário. Quero ainda agradecer, apesar de ausentes, ao grupo de Morais que nos fez aqui uma representação de um caso da vida real que, infelizmente, acontece muitas vezes no nosso distrito e no nosso país.

E, por último, quero agradecer a presença de todos e dizer-lhes que espero que os temas e as intervenções que foram aqui feitas tenham ido de encontro às vossas expectativas.

Muito obrigada pela presença. Convido a todos para um café e muito bom fim-de-semana.

Muito obrigada.

¹⁴ Vereadora em Regime de Tempo Inteiro da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

BIBLIOGRAFIA

BARRETO, António - TEMPO DE INCERTEZAS – Lisboa . Relógio d'Água . 2002

COSTA, Alfredo Bruto da - EXCLUSÕES SOCIAIS - Colecção Cadernos Democráticos. 1998

FERREIRA, J.M. Carvalho; Neves, João; Caetano, António - MANUAL DE PSICOSSOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES . McGRAW -Hill

CARVALHO, João M. S. – ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, ORIENTAÇÃO DE MERCADO, PLANEAMENTO ESTRATÉGICO. 1ª Ed. Lisboa . Edições Sílabo, Lda . 2005

REGO, Américo – COMPORTAMENTO DE CIDADANIA NAS ORGANIZAÇÕES – Amadora . McGRAW-HILL . 2002

PALMA, Graça; Dias, Nelson – DAR ROSTO À INTERVENÇÃO – OS ANIMADORES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL – Faro . Associação In Loco . 2001

FENACERCI - CONFERÊNCIAS “AUTO-REPRESENTAÇÃO, CIDADANIA E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES”. CONCLUSÕES – Revista Cooperativas Desenvolvimento . Lisboa. n.º 1 . 1999 . P 34-35

LIMA, Licínio C. – A DEMOCRACIA DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS E A PARTICIPAÇÃO COMO INGERÊNCIA: CONTRIBUIÇÕES DE PAULO FREIRE – Revista FORUM . Universidade do Minho . 2002 . P 81-94

COUVANEIRA, Maria da Conceição; Serrenho, Henriques – AS PRÁTICAS COOPERATIVAS – MUDANÇAS PESSOAIS E SOCIAIS – PERSONALIZAÇÃO/INTERESTRUTURAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO . Revista Pensamento COOPERATIVO . Lisboa n.º 2 . 2001 . P 33-43

ALAYÓN, Norberto – PARTICIPACION: MITOS Y ALTERNATIVAS – Revista de Serviço Social . N.º 26