

ÍNDICE

Editorial	3
GRUPOS DE <i>BENCHMARKING</i>	5
1 – <i>BENCHMARKING</i> – Pequenos Passos	7
2 – Opiniões sobre o Grupo da Qualidade/ <i>Benchmarking</i> região Norte-Centro	43
REFERENCIAL DE FORMAÇÃO ADAPTADO TIPO C – UM NOVO CURSO DA ASSOL	49
Curso – Formação para a Inserção Profissional	51
REFLEXÃO SOBRE O PROGRAMA OPERACIONAL PARA A INCLUSÃO SOCIAL E EMPREGO – CONTRIBUTO DO FNGIS	65

Cadernos FORMEM
Número 5 ♦ Ano de 2014

Edição:

FORMEM – Federação Portuguesa de Centros de Formação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência
Avenida do Atlântico, lote 1.19.02 • Piso 7 – Escritório 13
1990-019 LISBOA (Parque das Nações) – PORTUGAL
Tel: 21 842 95 70 – Fax: 21 842 95 79
www.formem.org.pt • formem@mail.telepac.pt

Apoio:

Projeto cofinanciado pelo Programa de Financiamento a Projetos pelo INR, I. P., sendo os conteúdos da autoria e exclusiva responsabilidade dos seus autores.

Depósito Legal n.º 305453/10

Execução Gráfica:

Tipografia Lousanense, Lda. – Lousã



Voltamos em 2014 ao formato inicial, depois de em 2013 os Cadernos FORMEM terem sido substituídos pela edição do livro “Inclusão Profissional e Qualidade de Vida”.

Os Cadernos FORMEM, desde a primeira edição em 2009, assumem-se como um espaço de divulgação do conhecimento, gerado dentro das nossas organizações e que só poderá ser partilhado e difundido se for escrito e publicado.

Neste número damos conta do trabalho realizado pelos Grupos de *Benchmarking* que foram possíveis ativar, dando o devido destaque ao grupo que funcionou nas regiões Norte e Centro, cujos membros disponibilizaram os indicadores que efetivamente utilizam.

O que aqui é partilhado é um trabalho muito importante e que, como os participantes reconhecem, tem constituído uma fonte de inúmeras aprendizagens.

Até agora não conseguimos encontrar o modelo definitivo de como fazer *benchmarking*, embora se tenha acentuado a convicção de que a verdadeira importância vem da capacidade de aprendermos com os resultados e práticas dos outros e não tanto a comparação dos resultados.

Este número inclui também um referencial para ações de formação Tipo C. Estando os referenciais de formação de dupla certificação publicados sob a forma de Catálogo Nacional, faz sentido que se publiquem também os diferentes referenciais tipo C que já existem e estão homologados pelo IEFP.

O melhoramento dos referenciais poderá ser promovido pela publicação dos mesmos, uma vez que permite a comparação e adaptação entre si por entidades interessadas, terminado com o ciclo em que cada vez que uma entidade pretende realizar ações com base em percursos individualizados, teria que começar do nada e estar sempre a “inventar a roda”. Deste modo, deixamos aqui o desafio às entidades que têm referenciais tipo C homologados, que os façam chegar à FORMEM a fim de poderem ser publicados em próximas edições.

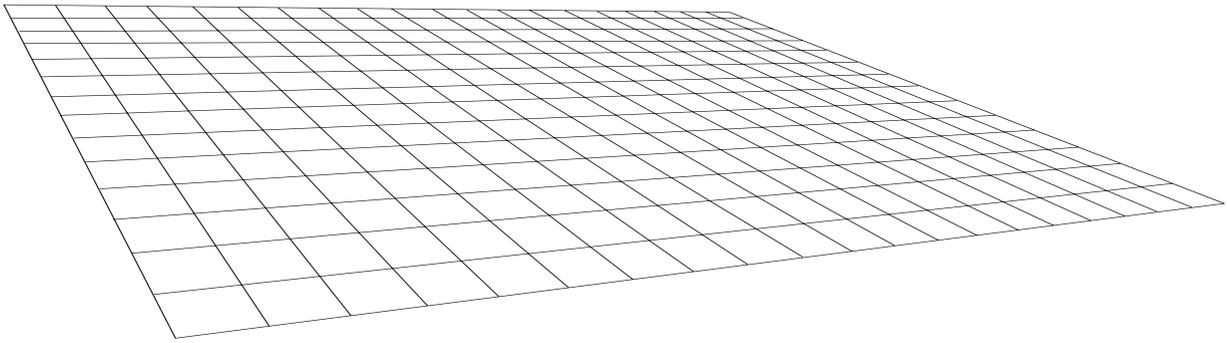
No sentido de não ficarmos somente centrados nas ações das nossas organizações, a FORMEM tem procurado abrir caminhos e cimentar pontes com a restante sociedade que trabalha e procura a inclusão social e, neste sentido, aproveitamos estes Cadernos para publicar uma reflexão do Fórum Não-governamental para a Inclusão Social (FNGIS) sobre o próximo Quadro Comunitário de Apoio, nomeadamente, o Programa Operacional para Inclusão Social e Emprego (POISE).

A Direcção

Mário Pereira
Ana Isabel Cruz
António Pinto Monteiro
Ana Maria Dias
Ana Maria Braz



GRUPOS DE *BENCHMARKING*





BENCHMARKING – PEQUENOS PASSOS

A FORMEM tem mantido uma preocupação continuada no sentido de proporcionar às associadas e outras entidades, uma plataforma que permita criar as bases para o desenvolvimento de verdadeiros processos de *benchmarking* e *benchlearning*.

Esta preocupação, já evidenciada nos Cadernos Formem do ano de 2012, continuou a desenvolver-se tornando-se num dos eixos relevantes da actividade da Federação ao longo dos anos de 2013 e 2014.

1. Grupo da qualidade FORMEM

No sentido de deixar claro que estes processos não nascem feitos, nem são perfeitos, iremos deixar algumas notas do caminho percorrido pelo Grupo da Qualidade FORMEM ao longo de 2012, 2013 e 2014.

O Grupo da Qualidade FORMEM realizou 14 reuniões de trabalho ao longo dos anos de 2012, 2013 e 2014, das quais cinco, as iniciais, foram usadas para discutir diversos temas relacionados com a problemática da qualidade, seguindo uma metodologia em que cada entidade participante apresentava um tema recorrendo a uma apresentação estruturada de cerca de 20 minutos, seguida de uma discussão e partilha de experiências relacionadas.

Seguindo este esquema, diversos temas foram apresentados:

- *Liderança e Gestão das Equipas – delegação de competências e o que é uma equipa?* – pela CERCIFAF;
- *Empowerment e Autodeterminação* – pela APPACDM de Viseu;
- *Rentabilidade Social das Instituições – o problema da identificação do bem que produzimos e dos indicadores que permitem medi-lo* – pela ASSOL;
- *Avaliação de Desempenho no Âmbito dos Recursos Humanos* – pela CERCIMIRA;
- *Avaliação da Eficácia das Acções de Formação e Avaliação do Desempenho no dos Colaboradores* – pela CERCIMARANTE;
- *Contratação Pública* – pela A2000;
- *Execução de Auditorias Internas* – pelo CRPG;
- *Modelo de Qualidade de Vida* – pela ASSOL;
- *Estratégia e Campanhas de Angariação de Fundo* – pela A2000;
- *Motivação Organizacional* – pela CERCIGUI;
- *Gestão Estratégica* – pela APPACDM de Coimbra;
- *Modelo de Certificação ISO 9001* – pelo CASCI;
- *Avaliação dos Efeitos da Agricultura Biológica/Terapêutica na Formação Profissional* – pela APACI;

A avaliação destas sessões feita pelo grupo foi muito positiva, sendo consensual que permitiram incrementar o conhecimento e a confiança mútuos, criando lastro para novos desafios.

A partilha efetuada tocou temas variados, realçando o modo como eram pensados e a sua aplicação, o que na verdade constituiu um exercício de *benchlearning* muito significativo.

Embora nem todas as entidades participantes estivessem interessadas em renovar ou mesmo em obter a certificação EQUASS de Excelência em Serviços Sociais, emergiu o interesse em fazer o exercício de *benchmarking* formal, obrigatório para algumas com vista na renovação da certificação EQUASS Excelência, mas que para todas se mostrava interessante enquanto forma de aprendizagem.

Na quinta reunião do grupo, realizada em Coimbra a Maio de 2013, colocou-se em análise a dificuldade de continuar sob a estrutura de funcionamento anterior de forma sistemática e com a intensidade necessária para que o grupo se mantivesse empenhado. Foi nesta discussão que surgiu a possibilidade de se transformar o grupo num verdadeiro grupo de *benchmarking*, o que permitiria satisfazer a necessidade das entidades que necessitam de ter um processo *benchmarking* devidamente estruturado, acrescentando um outro factor de motivação ao grupo.

Assim, concordou-se em aprofundar e alterar a forma de trabalho, tendo ficado decidido a 4 de Outubro de 2013, sexta-feira, que haveria uma reunião em Santa Marta de Penaguião, na sede da A2000, para discutir o princípio da Liderança – critérios relacionados com a visão, missão, valores, objetivos e políticas da organização e que a discussão seria “tipo mesa redonda”, com cada participante a ter dez minutos para partilhar a abordagem, disseminação, indicadores usados e resultados obtidos na sua entidade nos critérios indicados.

2. Reuniões de Benchmarking

Nas reuniões realizadas entre Outubro de 2013 e Dezembro de 2014, em que se realizou este exercício de *benchmarking*, participaram de forma mais ou menos regular as seguintes entidades:

A2000; APACI; APPACDM de Coimbra; APPACDM de Viseu; ARCIL; ASSOL; CASCI; CERCIAV; CERCIGUI; CERCIMARANTE; CERCIMARCO; CERCIPOM; CERCIVAR.

No sentido de partilhar o que foi conseguido em cada reunião, bem como os pontos mais relevantes das discussões havidas, vamos deixar um pequeno registo do que aconteceu em cada reunião.

2.1 Notas da reunião realizada na Associação A2000, Santa Marta de Penaguião, no dia 4 de Outubro de 2013 - Princípio da Liderança

O objectivo era analisar parte do *Princípio da Liderança*: C 1 – Missão, Visão e Política da qualidade e C2 – Missão, Visão e Política da Qualidade.

Seguindo o método de trabalho previamente acordado, cada entidade apresentou a sua abordagem, seguida da disseminação, indicadores e resultados, numa primeira ronda no critério C1 e depois no critério C2.

No que se refere à abordagem, há imensos aspectos comuns na missão e visão das organizações. Todas têm o seu foco na promoção da integração/inclusão social das pessoas que apoiam.

A disseminação da missão, visão, valores e objectivos realizados por cada organização é muito variável mas é geral a preocupação em conseguir que cheguem ao conhecimento de todas as partes interessadas.

Notou-se que os processos de certificação contribuíram para uma grande clarificação nestes domínios.

A abordagem da política da qualidade já fez emergir visões diferentes. Foram referidas como linhas de preocupação uma excessiva burocratização dos processos e procedimentos. Parece ter havido da parte de alguns consultores uma posição defensiva que levou à maximização dos procedimentos e registos, levando, em alguns casos, à criação de mecanismos muito complexos de registo e de decisão, criando um acréscimo muito significativo de trabalho.

Por outro lado, algumas organizações referiram que o processo de certificação contribuiu para que a organização documental e para que a sua gestão seja agora mais simples e mais segura.

Outra questão onde há abordagens diversas é na inserção da Gestão do Sistema da Qualidade no sistema de gestão da organização. Algumas entidades seguiram um modelo que integra a função da gestão da qualidade na estrutura de gestão dos serviços, enquanto que outras implantaram um modelo assente na figura do Gestor do Sistema da Qualidade que funciona em paralelo à estrutura de gestão. Da discussão havida não foi possível assumir um modelo mais conveniente a todas as entidades.

Sendo a missão e a visão em larga medida subjectivas, surgiu o problema de fazer face ao desafio de quantificar as performances nestes critérios. Discutindo indicadores e resultados, desde logo se levantaram inúmeras questões e problemas, sendo generalizado o reconhecimento de que estes critérios tinham sido aqueles em que foram maiores as dificuldades em encontrar bons indicadores de resultados.

Algumas entidades referiram que depois da auditoria de certificação já tinham reformulado os indicadores nestes critérios por não estarem satisfeitas com a redacção dos anteriores, ou porque os resultados que geravam não eram significativos.

Indicadores

Foi grande a diversidade de indicadores apresentados bem como de métricas utilizadas.

Tendo em atenção os seus indicadores, todas as entidades apresentam resultados positivos – o que era expectável, uma vez que todas são certificadas ao nível excelência.

Seguem-se os indicadores apresentados pelas entidades que aceitaram contribuir para o efeito – a repetição refere-se o número de vezes que surge o mesmo indicador.

Os resultados não são referidos uma vez que nos pareceu extemporâneo, tendo ficado a convicção de que merecem um tratamento mais cuidado do que seria possível neste enquadramento.

Princípio – Liderança

Indicadores	N/vezes
C 1 – Missão, Visão e Política da qualidade	
Taxa de sucesso do Plano de Atividades Gerais.	2
Nº actividades implementadas ano.	2
Índice de Eficácia da “entidade” (Grau de aproximação aos objectivos estatutários).	
Taxa sobre esforço da “entidade” para assegurar oportunidades de inclusão social às pessoas da região “x” (média do sobreforço realizado na CAO e Lar).	
Nº de eventos realizados promotores da participação, autonomia e inclusão.	
Inquérito à comunidade/Entidades: de 0 a 5, como avalia a importância do trabalho da organização?	
Nº de Representações no exterior.	
Nº de projetos promovidos/dinamizados pela “Entidade”.	
Número de ASUS (tanto o que existe em protocolo como outras evidências).	

Nº de formatos tipo para divulgação da missão, visão e política da qualidade.	
Grau de concretização dos objetivos para a QV.	
Índice de satisfação dos clientes e familiares em relação ao modo como a Instituição contribui para a QV.	
Nº de saídas dos clientes à comunidade.	
Nº de documentos informativos com missão, visão e valores.	
Taxa de sucesso da política da ética.	
C 2 – Missão, Visão e Política da qualidade	
Taxa de sucesso da política da qualidade.	3
Taxa de melhoria contínua.	2
Nº de planos de melhoria implementados.	2
Grau de satisfação das partes interessadas.	2
Grau de concretização das acções previstas no PDQ para o ano.	
Nº de reuniões das Equipas Técnicas onde se fez estudo e reflexão crítica sobre o Planeamento Centrado na Pessoa e a Pedagogia da Interdependência.	
% global de objectivos alcançados em plano de actividades.	
Proporção de medidas de melhoria avaliadas positivamente.	
Nº de revisões do SGEQUASS.	
% de objetivos do SGEQUASS atingidos.	
% de desvio orçamental (volume financeiro movimentado vs volume financeiro orçamentado.)	

2.2 Notas da reunião realizada na ASSOL, Centro de S. Pedro do Sul, no dia 29 de Novembro de 2013 - Princípio da Liderança

Nesta reunião foram analisados os critérios 3 a 8.

Os critérios 3 e 4, no seu conjunto, abordam questões como a possibilidade das partes interessadas darem *feedback* sobre a sua experiência individual ou coletiva relativamente aos programas e serviços prestados e à informação que a organização lhe disponibiliza.

Aqui foi patente o esforço de sistematização da comunicação com as partes interessadas, com recurso das organizações a *websites*, redes sociais, jornais em papel ou *newsletters* em *e-mail* de modo a encontrar a forma adequada ao seu contexto sócio-cultural. Algumas organizações criaram um departamento de comunicação e imagem.

Os critérios 5 e 6 centram-se nos processos de planeamento anual.

É comum que todas as organizações possuam instrumentos de planeamento anual, embora sejam variáveis as formas de os operacionalizar. Se por um lado, existem organizações em que o plano anual da organização se assume como um documento com as linhas gerais e com as actividades estruturantes, deixando a fixação de actividades em concreto e os objectivos a atingir para o que designam de planos de actividades das unidades operacionais, por outro lado, existem organizações que incluem no plano anual os objectivos operacionais de cada uma das unidades. No entanto, por regra, o planeamento anual aparece enquadrado por um plano de médio prazo centrado nas opções estratégicas.

A forma de assegurar a participação das partes interessadas no planeamento, avaliação das actividades e na avaliação do desempenho organizacional varia muito de entidade para entidade, mas estão sempre presentes.

Um fenómeno comum é a dificuldade em obter junto dos principais financiadores uma avaliação do desempenho organizacional. Por norma, se solicitados, não respondem. Uma das soluções encontrada por algumas organizações, foi considerar como indicador de avaliação positiva a ausência de resposta negativa ou a renovação dos próprios acordos e protocolos.

A satisfação das necessidades e expectativas da comunidade a que apela o critério 7 revela-se difícil. Por um lado, não é fácil distinguir as necessidades da comunidade das necessidades dos clientes já atendidos, por outro não é igual o modo como cada organização define as suas responsabilidades para com a comunidade.

No fundo a questão central é saber se a organização tem responsabilidades para com a comunidade que habita um território ou apenas para com as pessoas que frequentam os seus serviços.

Alguns colegas tentaram resolver o problema fazendo a correlação da avaliação da satisfação com a avaliação das necessidades e expectativas.

O critério 8 apela à responsabilidade social das organizações. Sendo que as nossas organizações têm de ser, por natureza, organizações socialmente responsáveis, foi manifesta a dificuldade em consensualizar o que são formas de responsabilidade social que vão além da responsabilidade inerente à natureza e fins de cada organização.

A questão que se colocou foi saber se uma determinada acção é uma responsabilidade natural da organização, não devendo, por isso, ser contabilizada como uma acção de responsabilidade social; havendo quem sustente que devem ser consideradas apenas acções que ultrapassam a responsabilidade estatutária da organização.

Indicadores

A lista que se segue mostra a grande diversidade que é resultado da dificuldade em encontrar indicadores que, pela sua natureza e facilidade de obtenção, se imponham como referência e que facilitem a fixação de métricas partilháveis.

Daqui resulta a dificuldade em comparar os resultados, que em regra são muito positivos em todas as organizações.

Indicadores Princípio – Liderança

Indicadores	N/vezes
C 3 – Comunicação	
Média de sugestões acolhidas por pessoa (Capacidade das pessoas apoiadas influenciarem a planificação dos apoios).	
Taxa de participação das famílias e outras partes interessadas nos questionários de avaliação dos serviços.	
Grau de satisfação das famílias com comunicação recebida da “Entidade”, medida pelo questionário de avaliação da satisfação das famílias, indicador 5 B.	
Índice de satisfação das entidades financiadoras.	
Taxa de devolução dos inquéritos enviados aos familiares (satisfação e outros).	
Nº médio de reuniões com clientes e significativos.	
Nº médio de sugestões/reclamações de clientes e significativos.	
Taxa de reuniões: N.º reuniões com clientes e significativos/ nº clientes x100.	
Taxa de média de sugestões: N.º de sugestões, reclamações/ nº clientes x100.	
% Global de participação dos inquéritos de satisfação (clientes + famílias).	
Nº de participações clientes+família nas assembleias gerais+Nº de participantes nas reuniões de pais nas várias respostas sociais.	

Grau de satisfação global dos clientes.	
Número de sugestões e reclamações de clientes.	
% de satisfação dos clientes.	
Nº de projetos promovidos/ dinamizados pela “Entidades”.	
% de resposta dos clientes/significativos aos inqueritos.	
% de resposta das entidades parceiras aos inqueritos.	
C 4 – Comunicação	
Nº de referências na comunicação social.	4
Nº de meios informativos internos, utilizados para divulgação dos serviços e programas.	2
Nº de participações em organismos da comunidade onde a “Entidade” está representada.	
Grau de satisfação dos leitores do Jornal da “Entidade” com a informação que recebem da “Entidade”.	
Taxa de eventos/atividades/programas e serviços divulgados por todos os canais disponíveis.	
Taxa média de satisfação dos <i>stakeholders</i> relativos á divulgação da Instituição.	
Nº de comunicações internas (sobre programas, resultados e ou serviços)/ano.	
Nº de comunicações externas sobre programas e ou serviços/ano.	
% de Satisfação:Inquérito à Comunidade/Entidades: 5-Conheçe os nossos serviços?	
% de Satisfação:Inquéritos aos Parceiros P2: Informação disponibilizada sobre os serviços da Instituição.	
Números de meios informativos.	
Nº de projetos promovidos/dinamizados pela “Entidade”.	
Grau de partilha de informação com as partes interessadas (Clientes, colaboradores e parceiros).	
C 5 – Planeamento Anual	
Nº de revisões do PAG (plano anual geral).	5
Grau de cumprimento dos orçamentos anuais.	
Grau de execução do plano de acção da “Entidade”.	
Nº de planos de actividades e relatórios anuais das diversas unidades (Intervenção Precoce; Projecto integrado; Formação Profissional; CAO SPS; CAO CAC; FORUM SPS; FORUM CAC; Lar de Apoio).	
Nº de NC associadas ao processo de planeamento.	
Nº de melhorias introduzidas no processo de planeamento.	
% GLOBAL de objectivos alcançados em plano de actividades.	
% de objectivos do planeamento anual, atingidos com desvio temporal negativo.	
Taxa de actividades não previstas no plano anual.	
Nº de revisões de SGEQUASS.	
Nº de revisões aos procedimentos.	

Nº de atividades previstas (plano anual).	
Orçamento para concretização do plano anual.	
C 6 – Planeamento Anual	
Grau de execução do Plano de Acção da “Entidade”.	6
Nº de Revisão do PAG/Ano.	2
Taxa de auto financiamento.	
Grau de satisfação dos associados com Relatório de Actividades (% de votos favoráveis.)	
% de objectivos do planeamento anual, atingidos com desvio temporal negativo.	
Taxa de atividades não previstas no plano anual.	
% de objetivos concretizados.	
% de objetivos com desvio positivo.	
Nº atividades realizadas.	
Receitas para prossecução dos objetivos.	
C 7 – Planeamento Anual	
Grau de avaliação da satisfação de financiadores.	3
Grau de avaliação da satisfação de parceiros e fornecedores.	2
% de candidatos elegíveis para apoios que ficaram em lista de espera.	
Número de acordos de cooperação com segurança social e projectos com a DRE (...) e IEFP para funcionamento de várias respostas, assinados ou renovados no ano.	
Nº clientes/população/beneficiários abrangidos (taxa de cobertura).	
Taxa de resposta às necessidades da sociedade e entidades financiadoras efetivamente cumpridas.	
Índice de satisfação das entidades financiadoras e da sociedade em relação à capacidade de resposta da Instituição às necessidades existentes.	
Grau de Avaliação satisfação parceiros.	
Inquérito à comunidade/Entidades: de 0 a 5, como avalia a importância do trabalho da organização?	
Inquérito à comunidade: % de satisfação global.	
% de pessoas que consideram que a “Entidade” presta um bom serviço à comunidade.	
% de pedidos de colaboração realizados.	
Grau de satisfação global das partes interessadas (clientes, colaboradores, parceiros).	
Diversidade de atividades junto da comunidade.	
C 8 – Planeamento Anual	
Nº de acções e eventos relacionados com responsabilidade social.	5
Taxa de sucesso da política de responsabilidade social.	3
Nº de horas de formação realizadas por colaboradores da “Entidade” para outras entidades ou profissionais.	
Taxa de resposta às necessidades da sociedade e entidades financiadoras efetivamente cumpridas.	

Nº de acções de divulgação e sensibilização na comunidade.	
Nº de actividades realizadas com os utentes na sociedade.	
Nº de eventos promovidos pela cooperativa.	
Nº de programas ocupacionais.	
Diversidade de actividades de responsabilidade social.	
Nº de protocolos de parceria (contribuição para a sociedade).	

Nesta reunião emergiu a necessidade de encontrar em cada critério pelo menos um indicador que, pela sua formulação e pela métrica associada, permita uma comparação fácil dos dados.

2.3 Notas da reunião realizada na APACI, Barcelos, no dia 10 de Janeiro de 2014 – Princípio Recursos humanos / Colaboradores

O tema desta reunião foi o Princípio 2 – *Recursos humanos/Colaboradores*.

Os tópicos que levantaram maior discussão e revelaram maior divergência nas abordagens foram as questões relacionadas com a avaliação de desempenho, as políticas de reconhecimento do mérito e as questões relacionadas com a avaliação da satisfação.

A avaliação do desempenho é um procedimento já instalado nas organizações, embora se questionem as suas finalidades e os processos de a fazer.

Há organizações que defendem que a avaliação deve ter reflexos na remuneração e que esse estímulo deve ser parte das políticas de reconhecimento do mérito.

Sendo importante reconhecer o mérito, é também importante atender ao facto de que a criação de diferenças entre colaboradores pode conduzir a efeitos menos positivos, uma vez que pode tornar-se um problema numa atividade dependente de trabalho em equipa. A formação também foi apresentada como um mecanismo de reconhecimento dos colaboradores, o que não foi consensual.

A preocupação com a formação contínua dos colaboradores está presente em todas as organizações. Menos consensual foi a forma de medir a eficácia da formação uma vez que, salvo muito raras excepções, não existe uma relação directa entre uma acção de formação e um resultado específico. Uma das possibilidades analisadas foi a possibilidade da organização escolher alguns indicadores que quer melhorar e focar a formação nessa direcção, tornando a formação eficaz na medida em que essa melhoria se irá verificar.

A maior dificuldade é assegurar formação contínua adequada e relevante para os colaboradores das funções de suporte, pois para técnicos existe atualmente imensa oferta de formação externa, sendo apenas problemática a identificação da mais relevante para a organização.

A avaliação da satisfação é feita de variadas formas. Uma questão que se levantou foi o facto desta poder ser recolhida de forma anónima e voluntária, ou fazendo parte do processo de avaliação de desempenho, não sendo anónima e basicamente obrigatória.

Indicadores

Os indicadores neste princípio dos *Recursos Humanos* mostram-se mais objectivos e fáceis de recolher, havendo alguns que resultam das obrigações legais das entidades, como por exemplo: a taxa de rotação de colaboradores, assiduidade, % de colaboradores efectivos, tempo de serviço, etc...

Foi realçado o interesse em criar indicadores que resultem das obrigações legais e sejam recolhidos de forma automática pelos serviços.

Um indicador interessante, mas de difícil acesso, é a criação de rácios entre e colaboradores e pessoas apoiadas/clientes nas diversas unidades.

Indicadores Princípio – Recursos Humanos/Colaboradores

Indicadores	N/vezes
C 9 – Gestão dos Recursos Humanos	
Taxa de rotação de colaboradores.	4
Média de anos de serviço por colaboradores.	3
% de colaboradores efectivos.	3
Taxa de cumprimento do perfil do colaborador a contratar (Perfil ideal do colaborador contratada / perfil ideal colaborador a contratar * 100).	2
Nº de horas de trabalho realizadas por voluntários.	
Grau de adesão dos colaboradores aos valores da “Entidade” - Ficha de auto-avaliação 5º indicador.	
Taxa de cumprimento do perfil do colaborador a contratar (Perfil ideal do colaborador contratada/perfil ideal colaborador a contratar * 100).	
Índice de satisfação dos colaboradores com o reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado e remuneração e regalias atribuídas pela organização (perguntas 13 e 14).	
% de colaboradores com habilitação superior.	
Média obtida na avaliação de desempenho.	
Nº médio de anos de serviço por colaborador.	
Número de estagiários e voluntários.	
C 10 – Gestão dos Recursos Humanos	
Grau de satisfação dos colaboradores com a segurança e higiene dos postos de trabalho.	5
Nº médio de colaboradores por cliente.	4
Grau de satisfação dos colaboradores quanto ao reconhecimento.	3
Grau satisfação quanto ao reconhecimento.	2
Nível de envolvimento pessoal/emocional com a “Entidade” medido pela ficha de auto avaliação (domínio 5 indicador 5B).	
Índice de satisfação dos colaboradores.	
Nº de ações de melhoria implementadas cujo objetivo é melhorar as condições de trabalho.	
Inquérito de satisfação dos colaboradores sobre: “Satisfação com as condições do local onde trabalho”.	
Nº de horas atribuídas (em função do desempenho).	
C 11 – Qualificações e desenvolvimento dos colaboradores	
Taxa de eficácia das ações de formação.	6
Nº médio de horas de formação realizadas por colaborador (não se consideram formações académicas).	3
Taxa de cumprimento do plano de formação.	2

Taxa de execução do plano anual de formação.	2
% de colaboradores que frequentaram formação.	2
Grau de satisfação com os seus conhecimentos profissionais (medido pela Ficha de Auto avaliação - indicador 3B - Tive oportunidades de mostrar o que sou capaz).	
Nível de interesse e utilidade profissional das ações de formação para os colaboradores.	
Aumento da qualificação dos colaboradores.	
Grau médio da avaliação de desempenho dos colaboradores.	
C12 – Qualificações e desenvolvimento dos colaboradores	
Média global da avaliação de desempenho dos colaboradores.	3
% de colaboradores que obtêm uma média de desempenho de: Bom, Muito bom ou excelente.	2
Nº de revisões do manual de funções.	2
Grau de satisfação dos colaboradores com as tarefas atribuídas.	
% de colaboradores com acordos de atribuição de responsabilidades individuais negociados.	
Valor médio da avaliação dos colaboradores obtidos na avaliação dos acordos de atribuição de responsabilidades individuais.	
Taxa de eficácia das ações de formação.	
Índice de satisfação dos colaboradores na pergunta 28: Conhecimento sobre a sua função e o que esperam de si.	
Nº de reuniões para elaboração/revisão do manual de funções.	
% média obtida na avaliação específica de competências do colaborador.	
Nº de reuniões da Equipa da Qualidade para trabalhar no manual de funções e nas grelhas de avaliação de desempenho e Reuniões da Comissão Paritária.	
Nº de horas atribuídas (em função do desempenho).	
Grau médio de avaliação de desempenho item Iniciativa e Proatividade.	
C 13 – Envolvimento dos colaboradores	
Taxa média de sugestões: Nº sugestões dos colaboradores relativos aos serviços/ nº colaboradores.	3
Número de sugestões de actividades, de melhorias e de formação dadas pelos colaboradores nas reuniões de equipa.	
Grau de satisfação global dos colaboradores.	3
Grau de satisfação dos colaboradores com o respeito pelas suas opiniões.	
Taxa de diagnóstico de necessidades de formação interna (\sum questionários de necessidades de formação / \sum colaboradores * 100).	
Taxa de participação de colaboradores nas atividades da Instituição.	
Satisfação com as oportunidades de participação oferecidas (perg. 10, 11,33).	
Nº de reuniões de equipa realizadas.	
Inquérito de satisfação dos colaboradores Questão 16 “Oportunidades de participação e envolvimento”.	

Taxa de participação dos colaboradores nos questionários de avaliação.	
% de satisfação dos colaboradores sobre “Realização profissional nas funções que ocupo”.	
Grau de satisfação dos colaboradores na área Performatividade.	
Número de participações dos colaboradores nas actividades desenvolvidas.	
Grau de satisfação dos colaboradores no empenho organizacional.	
C 14 – Envolvimento dos colaboradores	
Grau de satisfação no domínio da performatividade dos colaboradores	3
Nº de ações de melhoria implementadas cujo objetivo é melhorar as condições de trabalho e satisfação dos colaboradores.	2
Grau médio de satisfação dos colaboradores.	2
Taxa de absentismo.	
Impacto na qualidade de vida medido pela ficha auto avaliação: Domínio 8 contentamento interior.	
Faltas justificadas e pagas aos colaboradores como manifestação de apreço.	
Taxa de mudanças de carreiras ou funções que corresponde aos desejos manifestados pelos trabalhadores.	
Taxa de trabalho voluntário (por conta do trabalhador).	
Proporção de nº de sugestões e reclamações por colaborador.	
Grau de satisfação dos colaboradores na tomada de decisão.	
Grau de satisfação dos colaboradores quanto ao reconhecimento do seu trabalho.	
Realização pessoal e profissional com a função que desempenha.	

2.4 Notas da reunião realizada na ARCIL, na Lousã, no dia 7 do mês de Março de 2014 – Princípios Direitos e Ética

Na ordem de trabalhos estavam as questões relacionadas com os direitos das pessoas apoiadas (clientes) e os deveres éticos das organizações e dos colaboradores.

Constatou-se que todas as organizações desenvolveram dois documentos essenciais: Carta de Direitos e Código de Ética.

No Princípio 3 – *Direitos*, os pontos da discussão que merecem nota especial relacionam-se com as formas encontradas de fazer chegar às pessoas não só o conhecimento mas a consciência dos seus direitos.

Foram referidos exemplos de Cartas de Direitos com versos de leitura fácil, ou a realização de sessões para discutir os direitos com as pessoas apoiadas.

As questões da autodeterminação têm sido trabalhadas recorrendo, algumas organizações, a mecanismos de representação como “Grupos de Auto-representantes”, outras preferiram acentuar os mecanismos de envolvimento individual coexistindo também na prática de realizar reuniões mensais com o conjunto das pessoas apoiadas, em alguma reunião.

O conceito de *advocacy* mostrou-se capaz de múltiplas interpretações. Uma linha separadora foi considerar ações de *advocacy* como o apoio dado para resolução de problemas que vai além dos serviços contratados, nomeadamente, a ajuda para a pessoa poder aceder aos serviços públicos da sua comunidade: saúde, justiça, finanças, segurança social, etc...

Indicadores Princípio – Direitos

Indicadores	N/vezes
C 15 – Direitos e responsabilidades	
Grau de satisfação relativo ao cumprimento de direitos e deveres.	3
Nº ações sensibilização sobre direitos a todas as partes interessadas.	2
Grau de satisfação dos clientes/significativos sobre o conhecimento dos direitos e deveres.	2
Grau de satisfação das pessoas apoiadas no domínio 4 – Ter uma vida estruturada (4B). Fui respeitado nas minhas opiniões e crenças medido pela Ficha de Auto-avaliação.	
Nº de reclamações por incumprimento da carta de direitos.	
Nº reuniões para disseminação da carta de direitos dos clientes.	
Índice de satisfação de clientes e familiares quanto ao conhecimento e respeito pelos direitos e deveres pelos colaboradores (pergunta 25 dos clientes e 28 dos familiares).	
Resultados obtidos na “Avaliação de Satisfação dos Clientes” no questionário de 2011, nas questões “Quando dou uma opinião ou sugiro alguma coisa, o que digo é ouvido e respeitado” e “Sempre que eu reclamo sobre alguma coisa, dão-me uma resposta”; no de 2010, nas questões “Quando dou uma opinião ou sugiro alguma coisa, o que digo é respeitado” e “Sempre que eu reclamo sobre alguma coisa, dão-me uma resposta”.	
Análise de todas as reclamações e não conformidades nas quais esteja subjacente a violação de um ou mais direitos.	
Nº de revisões da carta de direitos do cliente.	
Q.5 inquérito famílias “Fui informado acerca dos meus direitos e deveres do meu educando cliente/família?”.	
% de Satisfação das famílias sobre: “Os direitos do meu educando são respeitados?”.	
C 16 – Direitos e responsabilidades	
Grau de satisfação relativo ao cumprimento de direitos e deveres.	2
Número de formatos de divulgação e ou abordagem de direitos e deveres.	2
Nº de Acordos de Apoio (CAO, FORUM, Lar de Apoio), PIAF, PEI, PIT e contratos de formação negociados com pessoas apoiadas nas várias unidades.	
% de Acordos de Apoio (CAO, FORUM, Lar de Apoio), PIAF, PEI, PIT e contratos de formação negociados com pessoas apoiadas nas várias unidades em que foi discutida a questão dos direitos.	
Nº reuniões para disseminação da carta de direitos dos clientes.	
Nº ações de divulgação e sensibilização sobre direitos aos clientes.	
Índice de Satisfação dos clientes e familiares acerca da forma como lhes é explicado e dado a conhecer os direitos e deveres dos clientes.	

Nº reuniões/ações para disseminação, com clientes e significativos da carta de direitos do cliente.	
Grau de satisfação dos clientes/significativos sobre o respeito à privacidade e confidencialidade da informação prestada.	
Grau de satisfação dos clientes/significativos sobre a informação que a “Entidade” presta sobre direitos e deveres.	
Análise de todas as reclamações e não conformidades nas quais esteja subjacente a violação de um ou mais direitos.	
% de clientes a quem foi disseminado a Carta de Direitos.	
Grau de satisfação quanto à informação prestada sobre direitos e deveres.	
Nº de entrevistas de admissão CAO, LRE, FPR.	
Q.5 inquérito famílias “Fui informado acerca dos direitos e deveres do meu educando cliente/família?”.	
Taxa de clientes que à entrada receberam a carta de direitos.	
C 17 – Direitos e responsabilidades	
Nº de reclamações apresentadas por todas as partes interessadas.	3
Nº planos de acções correctivas e preventivas/nº de reclamações e sugestões.	2
Taxa de implementação das sugestões de melhoria ou actividade, dadas por pessoas apoiadas (CAO, FORUM e Lar) nas reuniões mensais.	
Taxa de cumprimento dos prazos de tratamento de reclamações e críticas.	
Nº planos de acções correctivas e preventivas/nº de reclamações e sugestões.	
Grau de satisfação relativamente à resposta dada a sugestões e reclamações apresentadas.	
Índice médio e satisfação dos clientes, familiares e parceiros/entidades financiadoras sobre o tratamento efetuado às reclamações.	
Taxa de clientes diretamente envolvidos na revisão do PDI.	
Taxa de planos mensais aprovados pelos clientes.	
Nº de ações de sensibilização sobre direitos aos clientes, familiares e colaboradores.	
Índice de satisfação dos clientes em relação às oportunidades de escolha e decisão (pergunta 10 e 31).	
Grau de satisfação global relativamente à resposta dada às sugestões e reclamações apresentadas.	
Grau de satisfação dos clientes relativamente ao procedimento de gestão das reclamações.	
Nº de formatos utilizados para divulgação das reclamações/sugestões.	
Análise de todas as reclamações e não conformidades nas quais esteja evidenciado a transgressão à confidencialidade.	

Proporção de planos de ações corretivas e preventivas em relação ao nº de reclamações e sugestões	
Grau de satisfação dos clientes relativamente à resposta dada às sugestões e reclamações apresentadas.	
% de satisfação de famílias e clientes sobre: Conhece os mecanismos existentes na “Entidade” para fazer sugestões/reclamações?	
C 18 – Auto determinação	
Nº de sessões de auto-representação.	4
Grau satisfação de clientes no domínio da fiabilidade.	3
Grau de satisfação das pessoas apoiadas no domínio 4 -Ter uma vida estruturada (4B). Fui respeitado nas minhas opiniões e crenças medido pela Ficha de Auto-avaliação.	
Grau de satisfação das pessoas apoiadas com a possibilidade de escolha das actividades - medido pela ficha de auto -avaliação no Domínio 7 - Actividades Diárias Significativas, indicador 7B - Pude escolher as actividades.	
Taxa de sucesso das intervenções/diligências em defesa dos direitos dos clientes.	
Índice de satisfação dos clientes no item 13: “Ajuda que recebo dos colaboradores quando preciso de alguma coisa”.	
Diversidade de mecanismos de promoção do direito à autodeterminação.	
% de clientes que escolhem nos diferentes anos (compensações).	
Nº médio anual de clientes do CAO que participam nas reuniões de auto representação.	
% clientes que participam em actividades: Teatro de Rua, Encontro da dança, Cercimante em Movimento, Festa de Natal, Carnaval, Dia Internacional da PCDI, Clube da Proteção Civil, etc.	
Nº médio de objectivos por cliente relacionados com o domínio da Audodeterminação em plano Individual.	
C 19 – Auto determinação	
Taxa sucesso política da ética.	2
Grau de satisfação dos clientes/significativos relativamente ao conhecimento sobre as pessoas que o apoiam.	2
Nº Actividades de <i>advocacy</i> .	
Nº de Acções de Apoio a pessoas apoiadas no acesso aos cuidados de saúde (CAO e FORUM) em serviços de acesso comum.	
Nº de situações acompanhadas em CPCJ, Tribunal.	
Nº Registos de acompanhamento a serviços externos à organização (consultas, visitas de acompanhamento em formação em posto de trabalho e outras).	
Nº situações de apoio técnico em processos jurídicos.	

Resultados obtidos na “Avaliação de Satisfação dos Clientes” no questionário de 2011, na questão “Quando dou uma opinião ou sugiro alguma coisa, o que digo é ouvido e respeitado”, no de 2010, na questão “Quando dou uma opinião ou sugiro alguma coisa, o que digo é respeitado”.	
Nº total de apoios a serviços externos: logísticos e de acompanhamento, aos clientes.	
Taxa de clientes acompanhados a serviços externos.	
Nº de tutorias/curadorias.	
Taxa de sucesso das intervenções/diligências em defesa dos direitos dos clientes.	
Índice de satisfação dos clientes no item 13: “Ajuda que recebo dos colaboradores quando preciso de alguma coisa”.	
% de satisfação das famílias sobre: “Sente-se satisfeito com a competência técnica dos técnicos que acompanham e suportam o seu educando?”	

No Princípio 4 – *Ética existe* uma preocupação geral de respeito pela personalidade e individualidade de cada uma das pessoas apoiadas.

Indicadores

Como indicadores das questões de segurança, foram avançados dados como o número de acidentes de trabalho ou das pessoas apoiadas.

As potenciais violações dos deveres éticos pelos colaboradores aparecem também como um elemento objectivo para a formulação dos indicadores.

O respeito pelo sigilo dos dados pessoais é um elemento muito presente nos indicadores, bem como as possíveis reclamações por quebra desse dever.

No critério relacionado com a definição das responsabilidades dos colaboradores é comum a elaboração de um Manual de Funções, cuja estrutura e complexidade são muito variáveis.

Indicadores Princípio – Ética

Indicadores	N/vezes
C 20 – Princípios éticos	
Média institucional das Competências éticas nas avaliações de desempenho.	3
Taxa de sucesso da política da ética.	3
Nº de não conformidades em auditoria - segurança das pessoas apoiadas.	
Nº de acidentes pessoais com formandos comunicados ao seguro.	
Nº de ações de formação/sensibilização sobre ética aos colaboradores.	
Índice de satisfação dos clientes pergunta 20 “Respeito que os colaboradores do CAO têm para comigo”.	
Nº de faltas de ética reportada por clientes e colaboradores.	
% de colaboradores que tem o código de ética da Organização como orientador da sua conduta.	
Grau de satisfação dos clientes/significativos sobre o respeito da sua privacidade.	

Nº de não conformidades/reclamações relativas ao não cumprimento, total ou parcial, de qualquer um dos princípios éticos.	
Nº médio de horas de formação por colaborador.	
Nº de reclamações relacionadas com falhas éticas.	
Nº de ocorrências relacionadas com falhas éticas.	
C 21 – Princípios éticos	
Taxa de sucesso da política da ética.	3
Nº de ocorrências de incidentes de situações de abuso, negligência e maus tratos.	2
Nº de Processos disciplinares instaurados a colaboradores por violação de deveres éticos para com as pessoas apoiadas.	
Média das competências éticas na avaliação de desempenho dos colaboradores.	
Nº de ações de sensibilização sobre tratamento de abusos, negligências e maus tratos.	
Satisfação dos clientes pergunta 20 “Respeito que os colaboradores do CAO têm para comigo”.	
Nº de situações de abuso, negligência e maus-tratos reportados por colaboradores ou clientes.	
Taxa de cumprimento das ações de prevenção/proteção decorrentes da avaliação individual de risco.	
Nº de ações corretivas e preventivas com base em situações sinalizadas (abusos físicos, mentais e financeiros).	
Número de mecanismos criados para prevenção e reporte de maus tratos, abusos físicos etc.	
Nº de iniciativas que visam a prevenção do abuso físico, mental e financeiro (negligência, abuso e maus-tratos).	
Nº de sinalizações às Entidades competentes.	
Nº de situações de abusos/maus tratos acompanhadas em CPCJ, Tribunal, Minist. Público, Hospital, Segurança Social.	
Nº de encaminhamentos/sinalizações para as autoridades competentes.	
Nº de ocorrências relacionadas com falhas éticas.	
C 22 – Princípios éticos	
Grau de satisfação dos clientes no domínio da segurança, saúde e higiene.	3
Grau de satisfação dos Colaboradores.	2
Grau de satisfação das pessoas apoiadas com o sentimento de integridade corporal (domínio 1) e de segurança (domínio 2 - Sentir-se seguro) medido pela Ficha de auto avaliação.	
Nº de medidas de melhoria implementadas/ Nº medidas de melhoria sugeridas no relatório de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho.	
Taxa de cumprimento do Plano de Manutenção.	
Taxa de cumprimentos dos pedidos de intervenção relacionados com segurança e saúde de colaboradores e clientes.	
Satisfação dos colaboradores - ambiente, conforto e bem-estar físico do posto de trabalho	
Satisfação clientes e familiares Segurança edifício e viaturas.	

Nº de horas aplicadas em Higiene e Segurança (Σ horas da técnica de higiene e segurança e Σ horas de formação de higiene e segurança).	
Grau de satisfação dos colaboradores relativamente às condições de trabalho.	
Grau de satisfação dos clientes/significativos relativamente à segurança das instalações e transporte sentida na “Entidade”.	
Grau de satisfação dos Clientes.	
Taxa de acidentes de trabalho.	
Nº de horas de Formação em Saúde, segurança e higiene no trabalho.	
Nº de acidentes de trabalho com colaboradores.	
C 23 – Princípios éticos	
Taxa de sucesso da política da ética.	3
Média institucional das Competências éticas nas avaliações de desempenho.	2
Grau de satisfação das pessoas apoiadas com a confidencialidade, medido pela ficha de auto avaliação no domínio 4 - Ter uma vida estruturada, indicador 4C - Os responsáveis guardaram segredo sobre a minha vida pessoal e os meus dados pessoais.	
Desempenho dos colaboradores no objectivo: coerência da linguagem e postura com a Pedagogia da Interdependência.	
Nº de ações de sensibilização sobre ética aos colaboradores.	
Satisfação dos clientes diretos em relação à confidencialidade (pergunta 23).	
Nº de quebras de confidencialidade reportadas por clientes ou familiares.	
Média institucional das competências éticas na avaliação de desempenho dos colaboradores.	
Número de mecanismos criados para orientar os clientes na prestação dos serviços.	
Grau de satisfação dos colaboradores sobre aspectos de confidencialidade.	
Nº de revisões/avaliações ao PG de Confidencialidade e Proteção de Dados.	
Nº médio de horas de formação por colaborador.	
Nº de ocorrências relacionadas com má conduta profissional no que diz respeito à quebra de confidencialidade.	
Nº de ocorrências relacionadas com falhas éticas.	
C24 – Princípios éticos	
Nº de reclamações relacionadas com a quebra de confidencialidade.	3
Grau da satisfação dos clientes quanto à confidencialidade.	3
Média institucional das competências éticas na avaliação de desempenho.	3
Grau de confidencialidade detectado por não conformidades em auditoria.	
Taxa de eficácia das medidas para a confidencialidade.	
Nº de ações de sensibilização sobre ética aos colaboradores.	
Satisfação dos clientes diretos e familiares em relação à confidencialidade (pergunta 23 e 26 respetivamente).	
Grau de satisfação dos clientes/significativos sobre o princípio da confidencialidade.	
Nº de revisões/avaliações ao PG de Confidencialidade e Proteção de Dados.	

Nº de ocorrências relacionadas com má conduta profissional no que diz respeito à quebra de confidencialidade.	
C 25 – Funções e responsabilidades	
Grau de satisfação quanto à definição de papéis e responsabilidades (conhecimento sobre responsabilidades e funções dos colaboradores mais Definição das funções, responsabilidades e autonomias).	3
Grau de satisfação no apoio a clientes: facilidade em falar com as pessoas responsáveis pelos serviços; apoio nas actividades pessoais que é necessário realizar; ajuda prestada pelo pessoal na resolução de problemas pessoais.	2
% de colaboradores com acordos de atribuição de responsabilidades individuais negociados.	
Grau de satisfação dos colaboradores com o apoio da hierarquia (4A) Ficha de auto-avaliação (QDV).	
Taxa de resposta às necessidades dos clientes.	
Satisfação dos familiares, pergunta 40: “Quando tenho alguma dúvida ou questão, sei a quem devo perguntar”.	
Satisfação dos colaboradores, pergunta 28: “Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si”.	
Grau de satisfação dos colaboradores relativamente à sua função.	
Grau de satisfação dos colaboradores relativamente à sua função e o que a organização espera do colaborador.	
Grau de satisfação dos Colaboradores.	
Nº de revisões ao Manual de Funções.	
Nº de reuniões da Equipa da Qualidade para trabalhar no manual de funções e nas grelhas de avaliação de desempenho.	
% média obtida na avaliação específica de competências do colaborador.	
% obtida na avaliação por objectivos dos colaboradores.	

Foi grande a diversidade de indicadores e métricas apresentadas.

2.5 Notas da reunião realizada na CERCIVAR, em Ovar, dia 9 de Maio de 2014 – Princípios Parcerias e Participação

O objectivo era conseguir analisar os princípios 5 e 6 do referencial EQUASS: *Parcerias e Participação*.

O estabelecimento de parcerias com outras organizações da comunidade é uma política presente em todas as organizações.

Indicadores

O número de parcerias surgiu como indicador óbvio, embora se imponha uma clarificação do conceito de parceria e uma classificação mais clara dos diferentes tipos de parcerias. Seguem os indicadores referentes ao Princípio 5 – Parcerias:

Indicadores Princípio – Parcerias

Indicadores	N/vezes
C 26 – Parcerias na prestação de serviços	
Grau de satisfação dos parceiros.	4
Taxa de sucesso da política das parcerias: parcerias novas e renovação de parcerias.	3
Nº total de parcerias formais.	2
Taxa de renovação de protocolos de parceria.	
Nº reuniões com parceiros.	
Valor acrescido das parcerias.	
Taxa de atividades da Instituição que implicam o recurso a parceiros.	
Taxa de parceiros com elevado valor acrescido (Níveis I e II).	
Resultados das avaliações anuais de parcerias (% de parcerias avaliadas positivamente).	
Nº total de parcerias formais.	
Nº de projetos em parceria.	
Média de parcerias mantidas, tendo em conta a avaliação.	
C 27 – Parcerias na prestação de serviços	
Nº médio de sugestões de parceiros e financiadores.	2
Nº médio de reuniões com todas as partes interessadas.	2
Nº de parceiros envolvidos na prestação dos apoios e realização de actividades regulares - mínimo uma vez por mês.	
Percentagem de pessoas apoiadas que têm um apoio complementar (sem intervenção directa da “Entidade”) de outra ONG, serviço público ou autarquias (em habitação, reabilitação, transporte, outros cuidados básicos).	
Taxa de sugestões: Nº sugestões de parceiros e financiadores/ nº parceiros x 100.	
Taxa de sugestões apresentadas pelos <i>stakeholders</i> efetivamente implementadas.	
Taxa de resposta às necessidades das partes interessadas efetivamente cumpridas.	
Taxa de participação das partes interessadas.	
Satisfação de clientes e colaboradores com a sua participação do desenvolvimento dos serviços.	
Grau de satisfação de parceiros e entidades.	
% satisfação dos clientes sobre: “ No Centro posso dar sugestões (para que as coisas corram melhor, para saídas, actividades) “.	
Nº de acordos/parcerias com a Segurança Social, DREN e IEFP, CRI, EEE firmados e renovados.	
Nº de acordos de financiamento.	
% de resposta aos questionários de satisfação.	
Número de protocolos com compradores de serviços.	
Número de actividades tipo desenvolvidas em parceria.	

Princípio 6 – Participação

A discussão da participação surgiu associada ao *empowerment*, não se revelando uma discussão tão linear como poderia ser esperado.

Existem organizações que apostam em mecanismos formais de participação com base em momentos específicos e definidos. Outras, favorecem a criação do que designam um clima aberto de participação com a real possibilidade das pessoas decidirem sobre o que podem fazer a médio prazo, mas também na tomada de pequenas decisões no dia-a-dia.

Indicadores Princípio – Participação

Indicadores	N/vezes
C 28 – Envolvimento das pessoas apoiadas	
Grau satisfação dos clientes quanto às seguintes questões: participação na elaboração do PI e envolvimento dos familiares.	3
Nº de sugestões de mudanças de actividades apresentadas pelas pessoas apoiadas aquando das avaliações dos acordos de apoios (CAO e FORUM).	
Impacto dos apoios na qualidade de vida das pessoas apoiadas - (balanço do ano – auto avaliação).	
Taxa de reuniões: Nº reuniões com clientes e significativos/ nº clientes x100.	
Taxa de participação dos clientes.	
Satisfação dos clientes nas perguntas “Participação na elaboração do meu PI” e “Forma com a minha opinião e sugestões são valorizadas”.	
Nº médio de reuniões com clientes/significativos.	
Grau médio de satisfação sobre a colaboração no planeamento de actividades.	
Número de respostas sociais aos questionários de satisfação dos clientes.	
% de clientes que participam no PI.	
Nº de revisões ao PI.	
Taxa de envolvimento de clientes no planeamento individual.	
Nº de sugestões de clientes recolhidas (caixa de sugestões + auto-representantes + inquéritos de satisfação+reuniões com atas).	
Taxa de implementação das sugestões dos clientes.	
C 29 – Envolvimento das pessoas apoiadas	
Grau satisfação dos clientes quanto às seguintes questões: participação na elaboração do PI e envolvimento dos familiares.	2
Taxa de sucesso da política da participação.	2
Grau de satisfação das pessoas apoiadas com a possibilidade de escolha das actividades - medido pela ficha de auto -avaliação no Domínio 7 – Actividades Diárias Significativas, indicador 7B – Pude escolher as actividades.	
Grau de satisfação com a participação em actividades na comunidade domínio 6 – Participação Social – Medido pela ficha de auto avaliação.	
Satisfação dos clientes nas perguntas “Participação na elaboração do meu PI” e “Forma com a minha opinião e sugestões são valorizadas”.	
Satisfação dos familiares na pergunta “Participação na escolha das actividades disponibilizadas ao cliente”.	

Taxa de participação dos clientes.	
Taxa de participação dos familiares.	
Nº de reuniões em que os clientes participam (Auto-representação, PI, PCI. Fórum municipal, reuniões com direção...).	
Taxa de sucesso dos Planos Individuais.	
Número de respostas sociais aos questionários de satisfação dos clientes.	
Grau médio de satisfação dos clientes/significativos na participação dos Planos Individuais.	
% de resposta aos questionários de satisfação.	
% de Clientes que participam nas reuniões.	
Taxa de participação de clientes nos inquéritos de satisfação.	
Nº de participações (recolhas formais de clientes) nas diversas respostas sociais em reuniões de equipas Técnicas e Diretivas.	
C 30 – Envolvimento das pessoas apoiadas	
Nº actividades de <i>advocacy</i> (3.19.1).	
Grau de satisfação das pessoas apoiadas com a valorização pessoal, Domínio 3 – Sentir-se valorizado (3B) – tive oportunidade de mostrar do que sou capaz - medido pela ficha de auto – avaliação.	
Nº reuniões de promoção de <i>empowerment</i> (Clientes + auto-representação).	
Proporção de metas atingidas de <i>empowerment</i> .	
Nº de actividades escolhidas pelos clientes.	
Nº de oportunidades de decisão disponibilizadas aos clientes.	
Nº de consultas/pedidos de parecer dirigidos aos clientes.	
Nº de diligências em defesa dos direitos dos clientes eficazes.	
Satisfação dos clientes nas perguntas “Forma como a minha opinião e sugestões são valorizadas” e “Forma como os colaboradores do CAO me dizem o que eu faço bem e me dão força para fazer mais e melhor”.	
Nº de reuniões em que os clientes participam (Auto-representação, PI, PCI. Fórum municipal, reuniões com direção...).	
Taxa de sucesso dos Planos Individuais.	
Nº de clientes que gerem autónomamente as suas compensações.	
Nº de situações de <i>recovery</i> de pessoas com experiência de doença mental.	
Nº de eventos/actividades realizados por sugestão.	
Nº de clientes integrados socioprofissionalmente.	
Nº reuniões e sessões de promoção de <i>empowerment</i> (competências + auto-representação + UCDS específicas da FPR).	
Nº de contributos nas reuniões com clientes (Reun. de competências S03 comp. Pess. E soc. + Reun. Auto-representantes).	
Nº de sugestões recolhidas dos vários clientes (caixa + auto-representantes + inquéritos de satisfação + reunião com atas).	
% de objectivos cumpridos no PDI ligados ao Domínio de Qualidade de Vida : “Auto-determinação”.	

C 31 – Empowerment das pessoas apoiadas	
Nº de actividades de <i>empowerment</i> (capacitação de Clientes).	2
Taxa de pessoas apoiadas que, no mínimo uma vez por semana, realizam actividades na comunidade, implicando o contacto com pessoas que não são pagas pela “Entidade”.	
Taxa de pessoas apoiadas no CAO que realizem ASU no exterior.	
Nº sugestões de clientes + colaboradores /nº de clientes e colaboradores.	
Nº reuniões com clientes e de equipa/nº equipas.	
Taxa de sugestões provenientes dos clientes efetivamente implementadas.	
Nº de medidas/ações de <i>empowerment</i> implementadas.	
Satisfação dos clientes na pergunta “Forma como a minha opinião e sugestões são valorizadas”.	
Nº médio de sugestões/reclamações de clientes/significativos + colaboradores.	
Nº médio de reuniões de clientes/significativos + colaboradores.	
Número de ASUS.	
Grau de satisfação dos colaboradores relativamente à prioridade dada pela organização ao princípio da orientação para o cliente.	
% de clientes satisfeitos com o estímulo que os colaboradores dão ao desenvolvimento das suas potencialidades.	
Nº médio de reuniões com colaboradores (gerais e por resposta social – equipa, técnicas, coordenação).	
Nº sugestões de colaboradores.	
Nº de horas de formação de colaboradores sobre empowerment, auto-determinação e qualidade de vida.	

2.6 Notas da reunião realizada na APPACDM de Viseu, no dia 11 de Julho de 2014 – Princípio Abordagem Centrada na Pessoa e Abrangência.

O objectivo do grupo, nesta reunião, consistiu na análise dos Princípios 7 e 8 do referencial EQUASS: *Abordagem Centrada na Pessoa e Abrangência*.

A abordagem centrada na pessoa foi muito orientada para as formas de planificação das actividades e apoios. Embora todas as organizações utilizem como instrumento os geralmente denominados PDI - Programas de Desenvolvimento Individual, existem processos de elaboração e de envolvimento dos destinatários muito diferentes. Coexistem modelos em que os apoios são totalmente negociados com as pessoas apoiadas e os seus familiares ou significativos, e outros em que a elaboração do PDI segue um curriculum pré-fixado – nalguns casos seguindo uma plataforma eletrónica.

Os processos de elaboração dos PDI sob a forma de Acordos de Apoio negociados individualmente, mostram mais facilidade em assegurar uma efectiva personalização dos apoios, sendo que os PDI elaborados a partir de plataformas electrónicas têm maior probabilidade de serem padronizados.

Há organizações que organizam os PDI recorrendo aos domínios da Qualidade de Vida estabelecidos por Verdugo e Schalock.

Uma das questões levantadas relaciona-se com a avaliação da qualidade de vida, discutindo-se a importância de avançar para a aferição de uma escala adaptada em Portugal.

Indicadores

Existe uma grande diversidade de indicadores, sendo que os níveis de satisfação se encontram bastante bem representados.

Indicadores Princípio – Abordagem Centrada na Pessoa

Indicadores	N/vezes
C 32 – identificação dos pedidos das pessoas apoiadas e famílias	
Índice de proximidade: \sum clientes apoiados em contexto / \sum total de clientes.	3
Nº clientes transportados/ n.º clientes.	2
Distância média em km entre a residência das pessoas apoiadas e o local onde acontecem os apoios.	
% de pessoas apoiadas no (CAO e FORUM) que conseguem aceder aos serviços por meio próprio ou transporte público.	
% de formandos (Formação profissional) que conseguem aceder aos serviços por meio próprio ou transporte público.	
Grau de satisfação das pessoas apoiadas com os transportes. Medido pela Ficha de auto-avaliação Domínio 1 Integridade corporal (1 C – A qualidade e segurança dos transportes).	
Taxa de resposta às necessidades do cliente.	
Satisfação do cliente pergunta 12 “Forma como o CAO arranja uma resposta para aquilo que preciso”.	
Satisfação dos familiares na pergunta 12 “Capacidade do CAO em arranjar uma solução para as necessidades do cliente”.	
Nº de clientes que são autónomos relativamente ao transporte da “Entidade”.	
Número de respostas sociais frequentadas pelos clientes.	
Grau de satisfação dos clientes.	
Nº de revisões ao PI.	
Taxa de clientes transportados.	
% de Satisfação das famílias com: “Acha que os serviços que a instituição dispõe são suficientes para responder às suas necessidades actuais?”.	
% de clientes em que é feito o levantamento de necessidades.	
C 33 – identificação dos pedidos das pessoas apoiadas e famílias	
Grau de satisfação global clientes.	4
Taxa de sucesso do PAG (Plano Anual Geral).	3
Taxa de pessoas apoiadas (CAO e Lar de Apoio) que participaram nas reuniões de negociação dos seus acordos de apoio.	
Taxa de pessoas apoiadas no CAO e Lar de Apoio, cujos familiares e significativos participaram nas reuniões de negociação dos acordos de apoio.	
Grau de satisfação das pessoas apoiadas com a possibilidade de escolha das actividades – medido pela ficha de auto-avaliação no Domínio 7 – Actividades Diárias Significativas, indicador 7B – Pude escolher as actividades.	
Taxa de resposta às necessidades do cliente.	

Satisfação das entidades financiadoras pergunta 11 “A forma como a Instituição tem cumprido com as suas responsabilidades para convosco”.	
Grau de satisfação face ao respeito pelas necessidades e expectativas dos clientes e suas famílias.	
Grau de satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados.	
Nº de eventos/atividades realizados por sugestões.	
Inq. Famílias questão 16: “As actividades do plano anual vão de encontro às minhas expectativas”.	
% média de necessidades atingidas por cliente vs necessidades identificadas.	
C 34 – Planeamento Individual	
Grau de satisfação no domínio da receptividade e flexibilidade.	2
Taxa de resposta às necessidades do cliente.	2
Nº de processos de acolhimento e avaliação realizados.	
Taxa de participação das pessoas apoiadas na avaliação dos acordos de apoio individual.	
Taxa de pessoas apoiadas no CAO ajudadas por colegas na avaliação dos apoios.	
Tx de Pi's: Pi's + PCI's + PASUS+ revisões/nº de clientes.	
Grau de concretização dos objetivos para a QV.	
Satisfação clientes pergunta 11 “Atividades que constam do meu PDI”.	
Taxa de planos individuais.	
Grau de satisfação dos clientes no domínio da receptividade.	
Grau de satisfação dos clientes/significativos face à participação no planeamento das atividades.	
Grau de satisfação dos clientes, relativamente ao plano individual.	
% de clientes que participam no PI.	
N.º de revisões ao PI.	
Proporção de Planos Individuais por cliente.	
Taxa de concretização dos objectivos do Plano Individual.	
% média de necessidades atingidas por cliente vs necessidades identificadas.	
C 35 – Planeamento Individual	
Média de sessões desenvolvidas nos serviços por cliente.	2
Média da avaliação atribuída pelas pessoas apoiadas às actividades realizadas. (actividades incluídas nos Acordos de apoio CAO e FORUM).	
Média da avaliação atribuída aos apoios recebidos na realização de actividades medida na auto- avaliação do Acordo de Apoio (CAO e FORUM).	
Taxa de desistência de pessoas apoiadas (pessoas que voluntariamente abandonaram os serviços) por unidade (Formação Profissional, CAO e FORUM).	
Tx de Pi's: Pi's + PCI's + PASUS+ revisões/nº de clientes.	
Taxa de resposta às necessidades do cliente.	
Grau de concretização dos objetivos para a QV.	

Taxa de clientes diretamente envolvidos na elaboração e revisão do PDI.	
Taxa de PDI aprovados pelas famílias.	
Satisfação dos familiares pergunta 10 “Conhecimento do PDI do cliente”.	
Satisfação dos clientes pergunta 10 “Participação na elaboração do meu PDI”.	
Taxa de planos individuais.	
Nº de PIs assinados pelo cliente e/ou significativos ou declaração de participação assinada na elaboração do PI.	
% de clientes/áreas de intervenção.	
% de objetivos alcançados nos PI.	
% de clientes envolvidos na elaboração do PI.	
% dos PI revistos pelo menos uma vez no prazo de um ano.	
Proporção de Planos Individuais por cliente.	
Taxa de concretização dos objectivos do Plano Individual.	
% média de necessidades atingidas por cliente vs necessidades identificadas.	

Princípio 8 – Abrangência

Este princípio procura avaliar até que ponto os serviços disponibilizados pela organização são coerentes com a sua missão.

As dificuldades de interpretação do princípio levaram a duas linhas de pensamento: uma é considerar que se aplica apenas a pessoas já atendidas e por isso o objectivo é proporcionar apoios abrangentes e com continuidade temporal; a outra linha de pensamento remete para a capacidade da organização responder às necessidades de todas as pessoas da comunidade.

Indicadores

Foram apresentados indicadores muito variados, alguns dos quais são condicionados pela abrangência da missão da organização, não sendo por isso fácil a sua comparação.

Indicadores Princípio – Abrangência

Indicadores	N/vezes
C 36 – Processo de prestação dos apoios	
Nº de revisões aos Processos-Chave.	4
Taxa de Conformidade das práticas (\sum práticas realizadas / \sum práticas previstas x 100).	2
Nº de respostas e serviços que atendem diferentes grupos de pessoas.	
Intervalo de idades das pessoas apoiadas.	
Nº de candidaturas recebidas.	
% de candidaturas recebidas com seguimento para processos de acolhimento e avaliação.	
Grau de satisfação das famílias com o tempo de espera quando precisou de apoio da “Entidade” (7C questionário satisfação famílias).	
Taxa de ações de melhoria implementadas, com impacto positivo na QV dos clientes.	

Nº de avaliações/revisões aos processos chave (revisão ao SGQ e MQ).	
Satisfação dos clientes e entidades financiadoras.	
Taxa de cumprimento do plano de actividades associados ao Procedimento PC3 (execução dos serviços).	
Nº de documentos revistos ou criados associados ao PC3 (execução dos serviços).	
Taxa de conformidade das práticas.	
Nº de revisões aos Procedimentos de Gestão.	
Taxa de execução dos objetivos da qualidade.	
Taxa de cumprimento dos objetivos dos processos-chave.	
C 37 – Processo de prestação dos apoios	
Nº de revisões aos Processos-Chave.	3
Nº de auditorias /verificações internas ou externas.	3
Taxa de satisfação global das pessoas apoiadas com os apoios e serviços (Acordo de Apoio- avaliação global dos serviços CAO e FORUM).	
A conformidade dos processos (não conformidades medida em auditorias internas, externas e de visitas de acompanhamento e fiscalização).	
Grau de cumprimento dos objetivos do plano anual.	
Taxa de cumprimento do plano de actividades associados ao Procedimento PC3 (execução dos serviços).	
% de satisfação global clientes.	
Nº de auditorias para avaliação da conformidade dos processos/ano.	
% de objetivos do SGEQUASS atingidos.	
Taxa de cumprimento dos Planos.	
Nº de ações de melhoria/ano implementadas tendo em conta a melhoria da prestação dos serviços.	
Taxa de sucesso dos serviços concretizados pela avaliação dos processos do SGQ.	
C 38 – Continuidade dos apoios	
N.º de pessoas que transitaram entre respostas/serviços em função da idade ou necessidades.	3
Nº de clientes atendidos por faixa etária.	3
% de candidatos admitidos nos apoios (PIIF, PEI, PIT, Acordos de apoio)	
Nº de pessoas já apoiadas que foram encaminhadas para outros serviços da comunidade em função das suas necessidades.	
Grau de satisfação das famílias com a capacidade da “Entidade” garantir o apoio a longo prazo medido pelo questionário de satisfação às famílias (2C).	
Nº clientes transitados/n.º total de clientes.	
Taxa de necessidades satisfeitas.	
Índice de satisfação dos clientes e familiares com as atividades e serviço desenvolvidos (Perguntas 11 dos inquéritos).	
% de clientes que, no mínimo uma vez por semana, realizam atividades na comunidade asseguradas total ou parcialmente por parceiros.	

Nº de respostas sociais (desde a infância à velhice).	
Nº de serviços disponibilizados.	
% de ex-alunos com PIT que ingressaram a cooperativa.	
Nº de clientes com continuidade de serviços internos.	
Média de nº de respostas frequentadas na “Entidade”.	
Nº médio de serviços/respostas utilizados.	
C 39 – Continuidade dos apoios	
Taxa de categorias profissionais envolvidas na elaboração do PI.	3
Nº de acções de apoio para garantir às pessoas apoiadas o acesso aos cuidados de saúde (CAO, FORUM e Lar) em serviços de acesso comum.	
% de candidatos orientados para outros serviços da “Entidade” ou da comunidade considerados mais capazes de responder às suas necessidades.	
% de pessoas do CAO, Lar de Apoio e FORUM apoiadas na sua terapêutica diariamente.	
Nº de apoios em contexto (incluir piscina, ginástica, futebol, hipoterapia).	
Taxa de atividades da Instituição que implicam o recurso a parceiros.	
Taxa de necessidades satisfeitas pelos parceiros ou encaminhamento/articulação com outros serviços.	
Taxa de barreiras identificadas tratadas pela Instituição.	
Nº de atividades/apoios em contexto exterior (comunidade).	
Número total de parcerias formais.	
Nº de clientes cujos serviços prestados envolvem parcerias.	
Nº de categorias profissionais envolvidas na elaboração na prestação de serviço.	
Nº de barreiras reportadas na prestação de serviços.	
Nº de entidades envolvidas na prestação de serviços.	
Diversidade de especialidades médicas/tratamentos para as quais existe acompanhamento.	
Nº médio de áreas de intervenção presentes por PI.	
C 40 – Abordagem Holística	
Taxa de categorias profissionais envolvidas na elaboração do PI.	3
Taxa de concretização dos objectivos do Plano Individual.	2
Impacto dos apoios na qualidade de vida das pessoas apoiadas – (balanço do ano – auto avaliação).	
Percentagem de pessoas apoiadas que têm um apoio complementar (sem intervenção directa da ASSOL) de outra ONG, serviço público ou autarquias (em habitação, reabilitação, transporte, outros cuidados básicos).	
Serviços (criados, alargados ou mantidos) no ano.	
Taxa de sucesso dos Pi’s por domínios do modelo de qualidade de vida	
Grau de concretização dos objetivos para a QV.	
Satisfação dos familiares pergunta 19 “Contributo do CAO para a QV do cliente”.	

Taxa de sucesso dos planos individuais.	
Satisfação das famílias com3: “Os benefícios dos serviços do centro na qualidade de vida do meu educando”.	
Nº de formações desenvolvidas para potenciar a qualidade de vida dos clientes.	
% de clientes satisfeitos com o estímulo que os colaboradores dão ao desenvolvimento das suas potencialidades.	
Nº de revisões ao PI.	
Grau de satisfação dos clientes.	
Nº de ASU's.	
Grau médio de satisfação dos clientes/significativos relativamente à importância das atividades desenvolvidas.	
C 41 – Abordagem Holística	
Nº de colaboradores envolvidos em ações de formação.	2
% média de pontuações nas competências operacionais e relacionais.	2
Grau de satisfação dos colaboradores com o apoio da hierarquia (4A) Ficha de auto-avaliação (QDV).	
Desempenho dos colaboradores no objectivo: coerência da linguagem e postura com a Pedagogia da Interdependência.	
Média da avaliação atribuída aos apoios recebidos na realização de actividades medida na auto avaliação do Acordo de Apoio (CAO e FORUM).	
Nível de eficácia das ações de formação cujo objetivo se relaciona com a promoção da QV dos clientes.	
Nível de desempenho dos colaboradores (vertente competências).	
Taxa de colaboradores com desempenho positivo (vertente competências).	
Satisfação dos colaboradores com as oportunidades de formação existentes, pergunta 2 “Oportunidades e facilidade para o desenvolvimento das competências pessoas e profissionais.	
Média da avaliação de desempenho nas competências operacionais e relacionais.	
Nº de colaboradores envolvidos no plano de formação.	
Resultados da avaliação GLOBAL de desempenho dos colaboradores (0 to 5).	
Avaliação de desempenho geral 0 to 5 (3 questões) “Está a tento às necessidades dos clientes” “Atende e responde de forma célere e ajustada às necessidades dos clientes” “Mantém uma comunicação e relação adequada com os clientes”.	
Nº de formações desenvolvidas para potenciar a qualidade de vida dos clientes.	
% de clientes satisfeitos com o estímulo que os colaboradores dão ao desenvolvimento das suas potencialidades.	
Média da avaliação de desempenho.	
Grau de satisfação dos colaboradores face ao conhecimento sobre a sua função.	

2.7 Notas da reunião realizada na CERCIGUI, Guimarães, a 3 de Outubro de 2014 – Princípio Orientação para os Resultados e Melhoria Contínua

A ordem de trabalhos incluiu a discussão dos princípios 9 e 10 do referencial EQUASS: *Orientação para os Resultados e Melhoria Contínua*, bem como a definição e afinação da evolução do Grupo.

Princípio 9 – Orientação para os Resultados

Toda a actividade das organizações está dirigida para a procura da satisfação das diferentes partes interessadas. No entanto, uma das discussões mais acesas ocorreu em torno da fiabilidade dos resultados conseguidos e da sua comparabilidade, por haver formas diversas de obter esse indicador.

Este indicador, sendo central, tem também o problema de saber quando é que os seus dados são significativos, pois está cientificamente comprovado que, apesar das pessoas serem muito críticas quando solicitadas a avaliar a sua satisfação sobre situações da sua vida, raramente gostam de atribuir classificações muito baixas, porque isso também leva à desvalorização da própria pessoa.

Os procedimentos de recolha da avaliação da satisfação das partes interessadas foram também objecto de discussão, por serem muito diferenciados.

Há organizações que incluem ainda nos seus processos de avaliação de desempenho, a avaliação da satisfação dos colaboradores e de quem proceda à distribuição e recolha de questionários anónimos.

Na avaliação das pessoas apoiadas/clientes, certas organizações integram também a avaliação da satisfação no processo de avaliação dos apoios e, em certos casos, através ainda de inquéritos especiais. Relativamente à satisfação das famílias, também se constatou que em muitas situações esta não é viável ou seria perturbador da relação com as pessoas apoiadas.

De um modo geral, verifica-se que um dos grandes trabalhos dos gestores da qualidade é tratar destes questionários, o que consome um tempo muito significativo, por isso importa colocar em questão a relação custo/benefício destes processos e tentar descobrir um método mais simples para se obterem dados equiparáveis.

A dimensão e complexidade dos questionários foi um ponto de debate, uma vez que trabalhamos com muitas pessoas que não lêem ou tem níveis muito baixos de literacia.

Revelou-se um ponto crítico a questão de como avaliar a razoabilidade dos custos dos nossos serviços.

Um ponto crítico é também o rácio entre os custos que revertem directamente para as pessoas beneficiárias e os custos consumidos pela administração e burocracia associada.

Indicadores

Segue a lista dos indicadores utilizados pelas várias organizações participantes, de modo a demonstrarem a sua orientação para os resultados.

Indicadores Princípio – Orientação para os Resultados

Indicadores	N/vezes
C 42 – Medição dos resultados	
Taxa de sucesso de PAG.	3
Nº de auditorias externas anuais.	
Taxa de cumprimento dos orçamentos anuais.	
Taxa de conformidade de financiadores (\sum conformidades / \sum total de itens a auditar) x 100.	

Grau de cumprimento dos objectivos do plano anual.	
Taxa de ações de melhoria/corretivas decorrentes de auditorias/inspeções efetivamente cumpridas.	
Nº de auditorias (internas, externas e visitas de acompanhamento) para avaliação da conformidade dos processos.	
Nº médio de não conformidades presentes nos vários relatórios de auditorias e visitas de acompanhamento da entidade financiadora.	
Taxa de sucesso dos serviços.	
% de objetivos do SGEQUASS atingidos.	
Taxa de cumprimento dos Planos.	
Taxa de não conformidades dos financiadores.	
% global de objetivos alcançados em plano de actividades.	
Taxa de eficácia dos serviços (EPS).	
C 43 – Medição dos resultados	
Grau de satisfação clientes.	4
Taxa de sucesso dos planos individuais.	2
Taxa de concretização das actividades previstas nos acordos de apoio (CAO e FORUM).	
Grau de satisfação das pessoas apoiadas medida pela ficha de auto avaliação no domínio 4 – Ter uma vida estruturada (4A). Todos cumpriram com as actividades do acordo de apoio (CAO e FORUM).	
Média da avaliação obtida pelos formandos no final do ano.	
% dos formandos que deveriam ter concluído o processo formativo e o fizeram com sucesso.	
Taxa de sucesso de PI's.	
Taxa de clientes que cumpriram ou superaram os objetivos para a QV (meta de 80%).	
Índice de satisfação dos clientes.	
Índice de satisfação dos familiares.	
Grau de satisfação global dos clientes/significativos.	
Grau de cumprimentos dos Planos Individuais.	
% global de satisfação dos clientes + Encarregados de Educação.	
% de objetivos atingidos no PI.	
Taxa de concretização dos objectivos do Plano Individual.	
C 44 – Avaliação dos resultados	
Taxa de sucesso política da qualidade - indicadores económicos.	3
Grau de satisfação global.	3
Prazo médio de pagamento a fornecedores.	
Custo hora das acções de formação profissional PCDI.	
Rácio de colaboradores não directamente envolvidos com actividades de apoio às pessoas apoiadas (serviços administrativos e funções de apoio à gestão) face ao número total de colaboradores.	

% de formandos que à saída da formação tiveram proposta de integração profissional (contrato, CEI, estágios).	
% de ex formandos que após um ano de término da F.P. se mantêm integrados profissionalmente.	
Taxa de execução do número de formandos previsto em candidatura.	
VAB – valor acrescentado bruto colaborador.	
Taxa de resposta às necessidades da sociedade.	
Satisfação entidades financiadoras questão 9 “A qualidade do serviço prestado pela Instituição à comunidade”.	
Taxa de clientes que cumpriram ou superaram os objetivos para a QV (meta de 80%).	
Grau de satisfação dos clientes/significativos face ao contributo das actividades realizadas para o desenvolvimento das suas competencias (qualidade de vida).	
Execução Financeira anual.	
% de satisfação das entidades financiadoras.	
Taxa de execução financeira.	
Taxa de eficácia dos serviços (EPS).	
% de desvio financeiro face ao orçamentado - Desvio ao orçamento (%) = [(Valor orçamentado - Valor gasto) / (Valor orçamentado)] x 100.	
C 45 – Avaliação dos resultados	
Grau de satisfação de clientes.	4
Grau de satisfação de outras partes interessadas.	3
Nº total de reclamações.	
Grau de satisfação (média) das diferentes partes interessadas com o desenvolvimento dos serviços.	
Taxa de renovação dos diversos acordos de cooperação formalizados	
Satisfação dos colaboradores pergunta 34 “Qualidade global e valor acrescentado para o cliente do serviço prestado pela organização”.	
Índice de satisfação dos clientes e familiares.	
Índice de satisfação das entidades financiadoras.	
Taxa de renovação anual dos protocolos/acordos.	
Taxa média de permanência dos clientes de um ano para outro.	
Grau de satisfação dos parceiros.	
% global de satisfação dos clientes + Encarregados de Educação.	
% total de satisfação.	
% de satisfação dos questionários de satisfação aos diferentes stakeholders (todos).	
Nº de reclamações anuais.	
C 46 – Reporte dos resultados	
Grau de satisfação global no domínio da comunicabilidade.	3
Taxa de relatórios de monitorização individual de PI (s).	2
Índice de Eficácia das Unidades.	

Grau de satisfação dos associados com os relatórios anuais.	
Grau de satisfação das tutelas com os relatórios anuais.	
Taxa de monitorização de PI: N° de relatórios de monitorizações individuais de Pi's/ n° clientes x 100.	
Taxa de resultados institucionais divulgados por todos os meios (institucionais) de divulgação disponíveis.	
Satisfação dos colaboradores pergunta 24 “Informação e comunicação dos resultados da instituição”.	
Grau médio de satisfação dos parceiros sobre a disponibilização de informação.	
N° de formatos em que são apresentados os resultados (assembleia geral, site, afixação, reuniões de equipa, e comunicações internas, jornal interno...).	
Grau de Satisfação às Entidades Financiadoras.	
N° de meios de comunicação nos quais foram disseminados os resultados da Cooperativa.	
Satisfação das famílias com: “Sente-se envolvido no processo de intervenção individual do seu educando?”.	
Satisfação de todos os Stakeholders com: “Informação disponibilizada sobre o desempenho da organização.”.	
C 47 – Reporte dos resultados	
Grau de satisfação quanto á informação recebida no domínio da identidade.	3
N° de reuniões para comunicação de resultados.	2
Disseminação de informação da vida e actividades da “Entidade” para as partes interessadas em geral – Jornal.	
Disseminação da Informação de interesse específico para colaboradores e voluntários (registos CT).	
Referências na comunicação social.	
N° de reuniões gerais para comunicação de resultados (colaboradores, significativos, avaliação de desempenho e AR).	
Taxa de resultados institucionais divulgados por todos os meios (institucionais) de divulgação disponíveis.	
Taxa média de satisfação dos <i>stakeholders</i> relativos á divulgação da Instituição.	
N° de formatos utilizados para divulgação dos resultados.	
Grau de satisfação dos colaboradores, clientes, parceiros e serviço financiador,sobre a disponibilização e partilha de informação.	
Grau de Satisfação às Entidades Financiadoras.	
N° de meios de comunicação nos quais foram disseminados os resultados da Cooperativa.	
N° de comunicações internas e externas.	
Satisfação de todos os <i>Stakeholders</i> com: “Informação disponibilizada sobre o desempenho da organização.”.	
N° de pessoas que participaram nas sessões de apresentação dos resultados organizacionais. (assembléias gerais – relatório de actividades, reuniões de apresentação de resultados do SGQ – em todas as unidades e respostas sociais).	

Princípio 10 – Melhoria Contínua

A melhoria contínua é uma preocupação inscrita nos genes das organizações participantes, no entanto, o modo como podemos evidenciar essa preocupação não se revela de modo linear. O Ciclo de melhoria contínua está instalado em todas, embora com diferenças relevantes.

Uma das questões mais debatida relaciona-se com a recolha e tratamento das sugestões. Também aqui o desafio é conseguir recolhê-las, tratá-las e implementá-las sem que se crie processos burocráticos e administrativos complexos.

Discutiu-se o que são sugestões que devem ser quantificadas. Se por um lado há quem recolha tudo incluindo pequenas sugestões do quotidiano, por outro lado há quem apenas considera as sugestões que implicam mudanças relevantes.

Outro ponto onde não houve consenso, foi sobre o que se pode considerar inovação, havendo o risco de confundirmos melhoria contínua com inovação.

Uma possibilidade é considerar inovação apenas situações que impliquem a utilização de uma prática ou de uma metodologia que antes não era utilizada na organização. Os entendimentos expressos variaram neste ponto, havendo quem considere como inovação, a introdução de uma nova actividade já conhecida e generalizada.

A associação da inovação à investigação aplicada dentro das nossas organizações é uma leitura ainda mais restritiva, ainda que também possível.

Outra questão é saber se a comunidade tem uma percepção da organização como uma entidade geradora de conhecimento e inovação e saber como avaliar se o que fazemos é inovação – correspondendo aqui à criação ou desenvolvimento de algo que não existe na nossa organização nem nas similares – ou se é a introdução de práticas e técnicas já concomitantemente utilizadas por organizações similares, podendo nesse caso não estar a inovar mas apenas a recuperar o atraso.

Indicadores

A lista que se segue mostra a variedade das possibilidades.

Indicadores Princípio – Melhoria Contínua

Indicadores	N/vezes
C 48 – Ciclo de melhoria contínua	
Nº de planos de melhoria implementados.	2
Taxa de concretização dos planos de melhoria implementados.	2
Nº de não conformidades identificadas em auditorias.	2
Taxa de implementação das sugestões de mudanças de atividades dadas pelas pessoas apoiadas nos novos acordos (CAO E FORUM) (acolhidas).	
Actividades novas desenvolvidas no ano.	
Grau de satisfação das famílias com a capacidade da “Entidade” inovar nos serviços e nas actividades.	
Proporção de medidas de melhoria eficazes.	
Nº de PACPS.	
Taxa de melhoria contínua.	
Nº de ações de melhoria (corretivas e preventivas).	
Taxa de implementação das ações de melhoria.	
Taxa de eficácia das ações de melhoria.	

Taxa de medida de melhoria: \sum de PACp's avaliados positivamente / \sum PACP's x 100.	
Nº acções correctivas e preventivas.	
C 49 – Ciclo de melhoria contínua	
Taxa de concretização dos planos de melhoria implementados.	2
Tempo médio de resposta a reclamações (nº médio de dias).	2
Taxa de melhoria continua.	2
Taxa de concretização do Plano de Melhoria.	
Grau de concretização das acções previstas no PDQ para o ano.	
Nº de indicadores associados ao PACP.	
Nº de acções de melhoria.	
% de objetivos do SGEQUASS atingidos.	
Nº de indicadores de acções de melhoria (corretivas e preventivas).	
Taxa de eficácia das acções corretivas.	
Taxa de eficácia das acções de melhoria.	
Nº de indicadores de PACP/ano.	
Taxa de medida de melhoria: \sum de PACp's avaliados positivamente / \sum PACP's x 100.	
C 50 – Inovação	
Nº de projectos de inovação.	3
Taxa de sucesso em candidaturas.	3
Nº de projetos/atividades inovadoras.	2
Investimento no estudo, divulgação e utilização do Planeamento Centrado na Pessoa e da Pedagogia da Interdependência.	
Nº de livros, brochuras, (com tratamento tipográfico) editados onde a missão, metodologias e valores são desenvolvidos. Projetos inovadores realizados.	
Percepção no nosso meio da natureza inovadora da “Entidade” medida pelo Nº de horas de formação realizadas por colaboradores da “Entidade” para outras entidades ou profissionais.	
Nº de clientes abrangidos pelos projectos inovadores.	
Nº de projetos inovadores implementados.	
Nº de clientes abrangidos pelos projectos inovadores.	
% de projetos de inovação implementados.	
Nº de metodologias e formas de trabalho inovadoras que se revelaram úteis e eficazes.	
Taxa de projetos de inovação com implementação bem-sucedida.	

Próximos Passos

Concluída esta etapa dos trabalhos, o grupo decidiu continuar a trabalhar em conjunto considerando duas linhas de trabalho:

- Tentar identificar para cada critério um indicador especialmente relevante e que possa ser utilizado por todas as entidades com uma métrica comum.
- Avançar para a discussão estruturada das práticas que as entidades considerarem puderem oferecer maior potencial de partilha e de aprendizagem.

3. A Experiência dos Grupos do Alentejo e de Lisboa

Os ecos da actividade do Grupo que reunia, sobretudo, entidades do Norte e do Centro, foram chegando a outras entidades da zona de Lisboa e do Alentejo e deste modo, a Direcção da FORMEM decidiu tentar organizar grupos nestes duas zonas.

Por razões que se prendem com a capacidade da FORMEM, não foi possível assegurar a estes dois grupos o mesmo tipo de suporte logístico. Uma das consequências do menor apoio administrativo a estes grupos foi a impossibilidade de recolher e organizar os seus indicadores e resultados, pelo que não conseguimos inseri-los neste trabalho.

Apesar dessas dificuldades acrescidas, foi feito um caminho de que importa dar nota, tanto mais que as organizações reconhecem ter sido a primeira vez na história que conseguiram juntar-se para discutir de forma organizada e aberta a sua organização e partilhar os seus resultados e preocupações.

Na zona de Lisboa, talvez por não ter sido elegível para o Programa Arquimedes, foram poucas as entidades que se envolveram em processos de certificação de nível excelência.

No ano de 2014, o Grupo do Alentejo, em que participaram a CERCIPORTALEGRE, a CERCIESTREMOZ, a APPACDM DE ELVAS, a CERCIDIANA, a APPACDM DE ÉVORA, a CERCIMOR e a CERCIBEJA, conseguiu realizar quatro reuniões onde se trocaram abordagens e indicadores relativos aos princípios: *Liderança*; *Recursos Humanos*; *Direitos*; *Ética*; *Parcerias* e *Participação*.

No grupo de Lisboa, em que participaram a CERCIZIMBRA, a RUMO, o CECD MIRA SINTRA, a APPACDM DE LISBOA, a APECI, a CERCIAMA e a AFID, foi possível realizar duas reuniões onde se analisaram os princípios da *Liderança* e *Recursos Humanos*.

Em ambos os grupos começamos por discutir o Princípio 2 - *Recursos Humanos*, uma vez que é mais fácil encontrar dados comparáveis e porque a gestão dos recursos humanos é uma preocupação das organizações desde sempre.

Os dois grupos salientaram ainda as dificuldades no recrutamento; a dificuldade que resulta de haver diferentes tabelas remuneratórias e carreiras dentro das entidades; bem como as políticas de incentivos e as dificuldades da avaliação do desempenho.

As políticas de incentivos deram origem a discussões e trocas de experiências muito interessantes, pois existem entidades que usam incentivos monetários para estimular a pontualidade, outras concedem dias de férias extra e outras ainda limitam-se às obrigações contratuais.

O que se pode concluir é que a gestão dos recursos humanos é muito marcada pela história e estrutura de cada organização, não sendo fácil transpor práticas de forma linear.

As questões da *Liderança* são muito marcantes, sendo que todas as entidades reconhecem que o processo de certificação EQUASS, mesmo o Assurance, obrigou a uma sistematização do pensamento e da documentação neste domínio.

O planeamento estratégico e anual, bem como a elaboração de relatórios de atividades anuais, são práticas sistematizadas e consolidadas.

Nas políticas da qualidade existem diferenças importantes. A generalidade das organizações possui apenas certificação EQUASS mas há casos em que as organizações têm certificações EQUASS, ISO e da Segurança Social.

As questões da *Ética* e dos *Direitos* encontram-se sistematizadas e amplamente trabalhadas e, do ponto de vista formal, devidamente documentadas.

Próximos Passos

O objetivo é continuar com as reuniões para percorrer em cada um dos grupos o conjunto dos 10 princípios.

Nota Pessoal

Tendo participado em todas as reuniões de todos os grupos, enquanto presidente da Direcção da FORMEM, ficou-me a convicção de que está em curso um processo de discussão dentro das organizações que, tendo sido induzido pelos processos de certificação, deverá continuar a aprofundar-se e que existe um acervo de dados e de experiência que deve, e merece, ser partilhado.

O desenvolvimento de processos de *benchmarking*, geradores de dinâmicas de aprendizagem pela partilha de experiências e de resultados, afigura-se como essencial para potenciar os processos internos de melhoria contínua.

Como nota menos positiva, deixo registado o facto de algumas organizações não darem a este processo a prioridade que pensamos merecer. Foi frequente ouvir “não podemos ir à reunião porque surgiu uma coisa importante”.

Se não for dada a prioridade a estes processos por parte das organizações, não será possível alcançar oportunidades que parecem estar mesmo ao nosso alcance.

O trabalho conseguido deixa a FORMEM muito satisfeita uma vez reconhecido, por todos os participantes, que pela primeira vez conseguiram trocar experiências e aprender com colegas de uma forma organizada.

Dadas algumas experiências anteriores com o funcionamento de grupos de trabalho criados pela FORMEM, o Grupo da Qualidade FORMEM superou todos os outros em longevidade, número de reuniões e assiduidade dos seus membros, o que é, por si só, um bom indicador do interesse e importância do *benchmarking*.

Por Mário Pereira

Presidente da Direcção da FORMEM

OPINIÕES SOBRE O GRUPO DA QUALIDADE/BENCHMARKING REGIÃO NORTE-CENTRO

A2000

A Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000 é uma IPSS certificada pelo EQUASS, ao nível Assurance, pelo que a sua participação nas reuniões do Grupo de Qualidade da FORMEM foi um privilégio e um enriquecimento.

As reuniões passaram por dois momentos, numa primeira fase cada organização apresentava temas de interesse para o grupo e numa segunda abordou os princípios do EQUASS analisando os indicadores que cada uma concebeu para evidenciar o cumprimento daqueles princípios.

As reuniões do Grupo de Qualidade permitiram a troca de informação sobre práticas organizacionais, procedimentos, valores organizacionais, formas de monitorização, fórmulas para quantificar indicadores.

Permitiu ainda partilhar dúvidas, soluções, visões sobre o futuro, mas principalmente constituiu um momento de reflexão sobre a prática individual de cada um e sobre a importância de cada organização na sua comunidade. Importância essa nem sempre reconhecida pelas entidades financiadoras.

Para uma entidade com o nível Assurance – como a A2000 – as reuniões proporcionaram uma aprendizagem ao nível dos exemplos de rigor, em termos de avaliação dos indicadores que evidenciam o cumprimento dos critérios de qualidade. Por outro lado também se constatou que em termos de desempenho a A2000 se encontra num patamar semelhante às entidades com o nível Excellence, a diferença está mesmo na evidenciação, pois é importante fazer, mas mais importante é avaliar e demonstrar que se faz bem.

As aprendizagens obtidas nas reuniões da Qualidade permitiram à A2000 aplicar alguns dos conhecimentos, por forma a imprimir melhorias, tanto ao nível dos procedimentos, como ao nível da monitorização e avaliação da qualidade do seu desempenho.

APPACDM de Viseu

Passados mais de dois anos, desde que este grupo foi criado e se iniciaram as primeiras reuniões de trabalho, o balanço é bastante positivo.

Inicialmente demorámos algum tempo a encontrar um rumo a seguir, com alguns avanços e retrocessos, mas os trabalhos lá foram avançando, permitindo aprofundar algumas áreas de gestão que levantavam mais questões nas nossas organizações.

Com o avançar das reuniões, a metodologia de trabalho voltou-se mais para o referencial Equass, com particular foco no modelo Excellence.

Toda esta dinâmica de reuniões com outras organizações, permitiu uma partilha de experiências e anseios, tão importantes no processo de evolução. Ao conhecermos melhor outras organizações similares, também acabamos por conhecer melhor a nossa organização.

No final de cada reunião, havia sempre ganhos para os participantes, resultantes da partilha e abertura.

Do ponto de vista mais particular, fomos melhorando na nossa organização, algumas ferramentas e métodos de trabalho. Através da partilha de boas práticas, percebemos que poderíamos experimentar novas formas de trabalho.

No final de cada reunião, ficávamos sempre a pensar na aplicabilidade na nossa organização, de certas ideias recolhidas.

A abordagem mais aprofundada ao referencial Equass Excellence, e a consequente exposição e análise de indicadores, originou vários debates, onde se questionavam as vantagens e desvantagens de cada um deles.

Esperamos que com o continuar dos trabalhos, os resultados deste grupo de trabalho continuem a ser positivos, independentemente do caminho que cada uma venha a seguir no futuro na escolha do sistema de gestão da qualidade a ser certificado. Estas reuniões têm muitas razões para continuar a existir e serão sempre uma mais valia para todas as organizações envolvidas.

Um bem haja a todos!

ASSOL

A ASSOL obteve a Certificação de Excelência em Serviços Sociais em Abril de 2013. Nesse processo os aspectos que mereceram algumas críticas dos auditores foram os relacionados com os resultados e o *benchmarking*.

O grupo de *benchmarking* dinamizado pela FORMEM surgiu assim como uma oportunidade de melhorar estes dois pontos fundamentais.

O balanço que fazemos da nossa participação nesse grupo é desde já muito positivo, nomeadamente porque:

1 – Permitiu comparar abordagens

Apesar de todas as entidades participantes apoiarem pessoas com deficiência verifica-se que em pontos centrais usamos abordagens diferenciadas, nomeadamente quanto:

- Políticas de motivação de reconhecimento dos colaboradores.
- Avaliação de desempenho.
- Tratamento de sugestões e reclamações.
- Formação dos colaboradores e medição do seu impacto.
- Conceito de *Advocacy* e acções consideradas.
- A avaliação da satisfação das partes interessadas.
- Prevenção e abuso maus-tratos e negligencia.
- A planificação mais ou menos centrada na pessoa.
- O que é inovação e sua medição.

Desta discussão decorreu que muitas práticas decorrem da história das organizações e não será possível nem desejável uniformizá-las.

No que se refere aos colaboradores a ASSOL não encontrou motivos para fazer grandes mudanças na sua abordagem, pois as políticas dos recursos humanos são muito dependentes da história e dos estilos de gestão e liderança.

Uma dificuldade enorme e onde a ASSOL encontrou algumas sugestões para realizar mudanças foi na avaliação da eficácia da formação dos colaboradores, que nos levou a introduzir novos indicadores no Plano de Formação de 2014 que veremos se funcionam ou não no final do ano.

As discussões mostram que no nosso sector a eficácia da formação não pode ser medida acção a acção, pois raramente incide sobre uma técnica que gera mudança diretas.

No Plano de Formação foram incluídos três objectivos que se pretende que sejam melhorados, acreditando-se que a formação poderá ter algum impacto nessa melhoria.

1 – *Conseguir o nível de renovação das actividades previsto nos planos de actividades das unidades;*

2 – *Garantir níveis de satisfação global dos colaboradores acima de 90%;*

3 – *Cumprir os requisitos legais.*

A avaliação da satisfação das diferentes partes interessadas tem múltiplas abordagens. A ASSOL tem utilizado para todas as partes interessadas um conjunto de instrumentos que seguem a estrutura do Modelo de Qualidade de Vida da Pedagogia da Interdependência “Gentle Teaching Quality of Life Model” que permite usar os mesmos parâmetros para pessoas apoiadas, colaboradores e famílias nas diversas unidades.

Esperamos no próximo ano de 2015 conseguir fazer um texto sistematizando esta abordagem e os resultados que possam ser partilhado.

O conceito de *advocacy* mostrou-se muito mal estabelecido e exigindo clarificação.

Também o modo como são definidos conceitos de críticas e sugestões de melhoria nos parece carecer de mais debate e análise.

As diferenças entre inovação e melhorias também não se mostram muito claras e tornam e de difícil comparação.

2 – Permitiu discutir indicadores

Foi possível discutir a importância de alguns indicadores e trocar informações relativas aos indicadores e métricas e diversos instrumentos utilizados pelas diversas entidades.

Este processo permitiu-nos otimizar a lista de indicadores no manual da qualidade por compreendermos melhor quais os indicadores:

- Redundantes.
- Cujos resultados eram permanentemente estáveis e por isso não ofereciam potencial de melhoria.
- Cujos interesse era manifestamente pouco.
- Que eram pouco claros.

Neste domínio foi particularmente produtiva para a ASSOL a ideia de conseguirmos criar um indicador que traduz eficácia da organização tendo como referência a sua missão.

Desta discussão surgiu a inspiração para criarmos o Índice de Eficácia da ASSOL e o índice de eficácia de cada unidade, que tendo sido calculado pela primeira vez em 2013 poderá ser comparado, pela primeira vez, no final de 2014.

3 – Criar redes de contactos informais

As reuniões permitiram ainda aprofundar o conhecimento entre os técnicos, facilitadoras do trabalho actual e futuro.

4 – Ganhar confiança nos nossos processos

A participação neste grupo permite que hoje a ASSOL encare a renovação da certificação EQUASS ao nível da excelência com tranquilidade e sem o recurso a consultores externos e nesse sentido têm sido um investimento altamente rentável.

CASCI

O CASCI participou em algumas das reuniões do grupo da FORMEM, pese embora seja certificada, ao contrário da maioria das participantes, pela ISO 9001:2008. Apesar das diferenças, os interlocutores do CASCI consideram enriquecedor a experiência pelo facto desta permitir o contacto com outras entidades e outros sistemas de certificação, havendo aliás muitos pontos e questões em comum.

Em nosso entender, a maior dificuldade/ desafio para a continuidade do grupo prende-se com a disponibilidade para a participação e com a selecção dos temas a debater, que se pretendem que sejam do interesse de todos os participantes. Acresce que o facto de nem sempre participarem os mesmos interlocutores por instituição dificulta, em nosso entender, o estabelecimento de laços de confiança, necessários para a troca de opinião.

Por outro lado, consideramos que o grupo poderia alargar os temas/ áreas de trabalho, transformando-se num espaço de debate das questões que afectam transversalmente as IPSS com intervenção na área da reabilitação, nas suas várias Respostas Sociais (como por exemplo, o financiamento da formação, as medidas de apoio ao emprego das pessoas com deficiência, etc).

O contacto com técnicos de outras instituições, com práticas e conhecimentos diferenciados, é sempre vantajoso, seja em termos pessoais, seja em termos organizacionais por aquilo que nesta se dissemina a partir das aquisições individuais. Especificamente no que concerne à participação dos técnicos do CASCI nas reuniões do grupo da qualidade, podemos referir que a maior aquisição se prendeu com o conhecimento de um outro SGQ (o CASCI é certificado pela ISO) bem como com a discussão de temas transversais, como por exemplo, a avaliação de desempenho, a contratação pública, a motivação, a gestão de parcerias, o fundraising, entre outros, sendo que algumas destas questões foram posteriormente transpostas para a organização, debatendo-as internamente, contribuindo assim para a evolução e desenvolvimento. Também a troca de indicadores de medição realizada permitiu que a instituição integrasse novos indicadores e que abandonasse outros que se encontravam implementados, melhorando assim o seu sistema de informação.

CERCIMARCO

O grupo de Benchmarking da FORMEM tem-se revelado uma mais-valia no âmbito do cumprimento dos requisitos de EQUASS Excellence, encontrando-se num patamar muito superior aos contatos, maioritariamente bilaterais, estabelecidos pela Instituições no decorrer do processo de certificação.

De facto, consideramos que o Benchmarking só pode fazer-se adequadamente com a participação de várias instituições com localizações, valências e histórias diferentes. A diversidade enriquece-nos e permite-nos ver uma mesma realidade sob diferentes prismas e por em causa ideias preconcebidas e práticas enraizadas na Instituição de pertença.

Obviamente que quantos mais instituições e pontos de vista, tanto maior a dificuldade em conciliar indicadores e práticas.

Ainda assim, as vantagens do *Benchmarking* em grupo superam largamente as suas desvantagens.

No que se refere especificamente à CERCIMARCO, os benefícios para a Instituição foram vários e podem ser sistematizados nos pontos que se seguem:

- 1 – Aumento do conhecimento e da rede de contatos institucionais;
- 2 – Partilha de indicadores e avaliação da sua qualidade/pertinência;
- 3 – Partilha de Boas práticas subjacentes a resultados positivos;
- 4 – Melhoria contínua na prestação de serviços aos clientes.

No que se refere ao primeiro ponto, a CERCIMARCO, ao longo dos seus anos de existência, teve sempre o hábito de estabelecer com várias instituições, bem antes do *Benchmarking* sistemático, nomeadamente para identificar boas práticas e metodologias inovadoras. A participação nas reuniões da Formem permitiu alargar e aprofundar esse relacionamento, ao mesmo tempo que deu a conhecer a CERCIMARCO às outras instituições. A CERCIMARCO, por ser uma pequena instituição e não estar filiada nem na FORMEM, nem na FENACERCI, ainda é pouco conhecida, sendo que a participação no grupo ajudou também neste âmbito.

Relativamente à partilha de indicadores e resultados, que é, de facto, uma exigência do EQUASS, as reuniões permitiram aferir a pertinência dos indicadores utilizados na Instituição, levando inclusivamente à melhoria de alguns e à substituição de outros por indicadores considerados mais pertinentes.

Talvez a área menos explorada, mas, do meu ponto de vista, mais importante e aliciante, é a partilha de boas práticas, aprender com os outros, tentar replicar práticas que surtiram resultados positivos noutras instituições. Creio que esta área é a que permite, de facto, assegurar a melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes da Instituição.

Tudo que foi aqui referido pode ser resumido reiterando a importância, que o grupo de *Benchmarking* da FORMEM tem no panorama global das Instituições certificadas pelo EQUASS e na melhoria da dinâmica, processos e serviços da CERCIMARCO.

Por isso, agradecemos a abertura da FORMEM a Instituições não filiadas e sem a valência da Formação Profissional, como é o caso da CERCIMARCO.

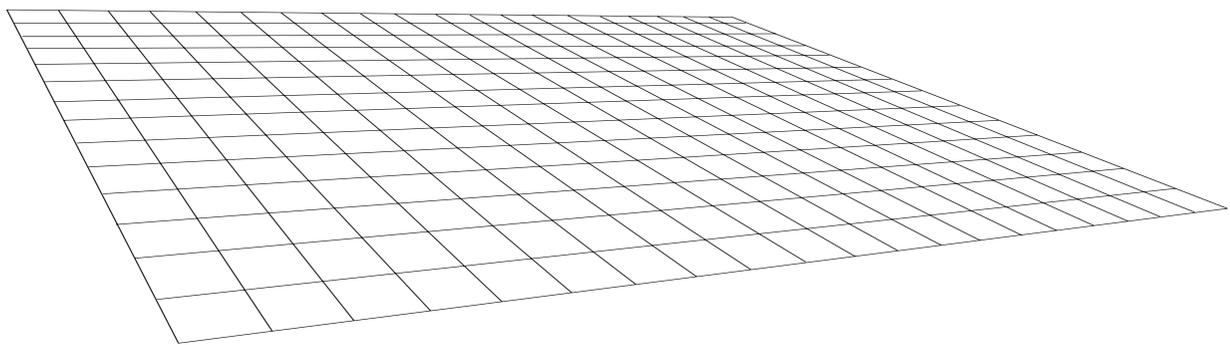
Um bem-haja à respetiva Direção e associados!

CERCIPOM

O grupo terá feito uma caminhada, a partir da qual será possível, equacionar um conjunto de indicadores de referência, apesar dos contextos das organizações serem diferentes; pois parece-nos que isso permitirá um melhor desempenho por parte das organizações.



REFERENCIAL DE FORMAÇÃO ADAPTADO – TIPO C





CURSO – FORMAÇÃO PARA A INSERÇÃO PROFISSIONAL



Saída Profissional – Profissional de Apoio com Competências de Polivalência

Área de Formação – 819 – Serviços pessoais

Nota:

A ASSOL – Associação de Solidariedade Social de Lafões é certificada como entidade formadora pela DGERT com CERTIFICADO N.º 0717/2013 nas áreas de formação

- 149 – Formação de professores/formadores e ciências da educação
- 549 – Indústrias transformadoras
- 819 – Serviços pessoais

Objetivos de Aprendizagem

Adquirir competências sócio profissionais que qualifiquem o formando para:

- 1 – O desempenho de tarefas profissionais, que lhe permitam funcionar como profissional de apoio polivalente e capaz de integrar equipas de trabalho em diversas atividades, nos setores dos serviços, indústria ou agricultura.
- 2 – Um funcionamento social e relacional que lhe permita aceder ao trabalho com autonomia, manter um padrão comportamental adequado às exigências do trabalho e uma adequada participação na vida da sua comunidade.

Destinatários

Pessoas desempregadas ou à procura do primeiro emprego, com especiais fragilidades que as impedem de aceder a outra modalidade de formação, ou acederem ao mercado de trabalho, sem um apoio especializado, nomeadamente pessoas com deficiência e incapacidade, com a idade mínima de 16 anos.

Situações transitórias:

Com a aprovação deste referencial, os formandos que frequentem os cursos de Servente Geral e Operário Fabril da ASSOL, uma vez que possuem um percurso individualizado, podem, sem prejuízos para os objetivos da formação, transitar para este curso, por incluir os conteúdos e objetivos daqueles cursos.

As ações desenvolvidas no âmbito dos referenciais: Servente Geral e Operário Fabril, passarão a ser desenvolvidas utilizando este referencial para completar as horas de formação até às 2900 horas permitidas.

Modalidade de Formação

Presencial

Forma de Organização da Formação

A Formação de Base, incluindo a Formação para a Integração, são ministradas em sala, em sessões de grupo, ocupando em regra um dia por semana.

A Formação Tecnológica decorre em contexto de trabalho.

Com cada formando é elaborado um Programa Individual de Formação, desdobrado em duas partes: uma que inclui objetivos e conteúdos da Formação de Base e outra que inclui os objetivos e conteúdos da Formação Tecnológica.

Os programas são elaborados tendo em atenção: os desejos e motivações do formando e também as suas necessidades e capacidades, avaliadas pelo Balanço de Competências.

A abordagem pedagógica utilizada é o Planeamento Centrado na Pessoa que a ASSOL adotou como filosofia e metodologia de trabalho para todas as unidades.

Carga Horária

O total do curso é 2900 horas.

Metodologias de Formação

A Formação de Base utiliza como abordagem pedagógica fundamental, o trabalho em projeto, conjugando os objetivos e conteúdos das diversas UFCDs.

Na Formação Tecnológica são adoptadas metodologias ativas e de trabalho prático.

Recursos Pedagógicos

As salas de formação são equipadas com computadores, acesso à internet, quadros e vídeo projetor.

Os formadores dispõem de um Manual de Procedimentos específico para a Formação Profissional, onde são descritos os respetivos Processos Chave e os indicadores de desempenho.

Critérios e metodologias de avaliação

- No início do curso cada formando realiza o seu Balanço de Competências.
- O Programa Individual de Formação é negociado, com cada formando, na sequência desse Balanço de Competências, definindo os objetivos a alcançar em cada área formativa.
- Mensalmente é feita, pela equipa a monitorização do desempenho dos formandos e o desenvolvimento das atividades.
- No final do ano é feita a avaliação e a auto-avaliação do Programa Individual de Formação e feitas as correções a que houver lugar.
- A avaliação das aquisições é contínua e completada por uma prova escrita global no final do ano.
- No final do primeiro e do segundo semestre cada formando preenche uma Ficha de Auto-avaliação que avalia também o desempenho dos formadores e da formação.

- No final de cada semestre a equipa reúne e avalia o desempenho dos formandos, sendo que no final do curso se atribui uma classificação quantitativa (escala de 1 a 20) que constará no certificado emitido.

Espaços e Equipamentos

Formação de Base

Funciona em sala (situadas o mais próximo possível do local de residência dos formandos).

As salas para formação de base dispõem de material informático – computadores e acesso à internet. As salas estão localizadas em locais centrais, permitindo o acesso fácil dos formandos a todos os recursos da comunidade (Cafés, restaurantes, serviços públicos, transportes públicos, etc).

Formação Tecnológica Prática

Funciona em situações reais de trabalho, dispondo para isso a ASSOL de uma rede de cerca de 125 parcerias: empresas, outras entidades do sector social e serviços que permitem assegurar locais de formação a todos os formandos com respeito pelos seus interesses e uma localização adequada às suas possibilidades de deslocação.

Conteúdos Programáticos

A ASSOL tem como missão apoiar pessoas com deficiência, sendo a larga maioria dos formandos pessoas com dificuldades de aprendizagem, não só a nível teórico como também de tarefas complexas.

Assim, o programa que se segue visa permitir a construção de Programas Individuais de Formação adequados às capacidades e motivações de cada um dos formandos, constando de duas componentes:

I – Formação de Base

II – Formação tecnológica

I – FORMAÇÃO DE BASE

A formação de base tem como objetivos gerais a atualização dos conhecimentos académicos, o desenvolvimento de cultura geral e o desenvolvimento pessoal e social, procurando-se completar algumas lacunas das aprendizagens escolares dos formandos, mas sobretudo ensiná-los a utilizarem os conhecimentos já adquiridos em situações reais de trabalho ou de vida quotidiana. Esta componente inclui: Linguagem e comunicação; Tecnologia de informação e comunicação; Matemática para a vida; Cidadania e empregabilidade, acompanhando os referenciais adaptados para pessoas com deficiência e incapacidade do CNQ.

A Formação de Base inclui a Formação para a Integração.

a) Formação para Integração

Esta componente foi introduzida aquando da inserção de referenciais adaptados para pessoas com deficiência e incapacidade do CNQ e dela é feita a transição integral do seu conteúdo, adotando-se por isso as mesmas UFCDs:

6369FI – Portfólio; **6370FI** – Balanço de competências / PIF; **6371FI** – Igualdade de oportunidades; **6372FI** – Procura ativa de Emprego; **6373FI** – Legislação laboral e **6374FI** – Empreendedorismo.

No curso de Formação para a Inserção profissional o objetivo principal é preparar o formando para a vida ativa e profissional, pelo que as atividades a desenvolver pelos formandos em contexto real de trabalho podem incluir qualquer área profissional / laboral em empresas privadas, serviços públicos, IPSS, etc.

Unidades de Competência	Objetivos	Critérios de Evidência / Conteúdos
LC Linguagem e Comunicação	Interpretar e produzir enunciados orais de carácter lúdico e informativo-funcional.	Expressar com fluência, articulando ideias e justificando opiniões. Utilizar adequadamente o código oral, evitando o uso excessivo de bordões, frases feitas e repetições. Acompanhar o discurso oral de entoação, ritmo (pausas, hesitações, digressões, vocativos, ...) e postura adequados à situação e à audiência. Retirar dos discursos ouvidos as ideias essenciais. Adaptar o discurso ao longo da conversação, consoante as reacções/respostas do receptor. Intervir em discussões de ideias no tempo certo e com pertinência.
	Interpretar textos simples, de interesse para a vida quotidiana.	Reconhecer o vocabulário específico de documentos funcionais. Localizar informação específica num texto. Identificar a mensagem principal de um texto. Reconstruir o significado global de um texto, tendo em conta a sequência e a causalidade.
	Produzir textos com finalidades informativo-funcionais.	Dominar as regras elementares do código escrito (ortografia, acentuação, morfosintaxe, pontuação). Fazer corresponder mudanças de assunto a mudanças de parágrafo. Localizar o enunciado no tempo e no espaço, utilizando os deícticos adequados (hoje, amanhã, aqui, aí,...). Encadear as ideias no texto de modo linear, coerente e consecutivo. Adequar o código escrito à finalidade do texto.
	Interpretar e produzir as principais linguagens não verbais utilizadas no quotidiano.	Reconhecer a diversidade de linguagens utilizadas na comunicação humana. Utilizar eficazmente a linguagem gestual para transmitir uma mensagem. Interpretar o código sonoro e gestual. Identificar símbolos e ícones universais. Interpretar imagens à luz de referentes pessoais e sociais.

Unidades de Competência	Objetivos	Critérios de Evidência / Conteúdos
TIC Tecnologias da informação e comunicação	Operar, em segurança, equipamento tecnológico, usado no quotidiano.	<p>Identificar diversos equipamentos tecnológicos usados no dia a dia.</p> <p>Distinguir as potencialidades dos equipamentos.</p> <p>Operar equipamento tecnológico diversificado (por exemplo: máquina de lavar, aparelho de fax, televisão, caixa multibanco, telemóvel, sonda, sistema de rega, etc).</p> <p>Reconhecer os factores de risco e as precauções a tomar, quando se trabalha com determinados equipamentos tecnológicos: ligações seguras, postura, fadiga visual, etc.</p>
	Realizar operações básicas no computador.	<p>Ligar, desligar e reiniciar correctamente o computador e periféricos, designadamente a impressora.</p> <p>Usar o rato: apontar, clicar, duplo clique, seleccionar e arrastar.</p> <p>Reconhecer os ícones de base do ambiente de trabalho.</p> <p>Abrir, redimensionar, restaurar e fechar um a janela desse ambiente.</p> <p>Reconhecer as diferentes barras de uma janela do ambiente de trabalho e as suas funções.</p> <p>Criar, abrir, apagar e copiar pastas e ficheiros.</p> <p>Usar o menu Iniciar para abrir um programa.</p> <p>Usar a função Localizar para encontrar ficheiros ou patas criados.</p> <p>Usar alguns acessórios do sistema operativo calculadora, leitor de cd, gravador de áudio, jogos, etc.</p>
	Utilizar as funções básicas de um programa de processamento de texto.	<p>Abrir um documento de processamento de texto.</p> <p>Reconhecer as funções dos diferentes elementos da janela: barra de ferramentas, barra de menus, barra de estado, barras de deslocamento.</p> <p>Abrir um documento já existente, alterá-lo e guardá-lo.</p> <p>Criar um novo documento, inserir texto e formatá-lo, usando as funções das barras de ferramentas.</p> <p>Pre-visualizar um documento.</p> <p>Imprimir um documento utilizando as opções base de impressão.</p> <p>Guardar o/s documento/s no disco rígido ou noutros suportes.</p>

(continua)

(continuação)

<p>TIC Tecnologias da informação e comunicação</p>	<p>Usar a Internet para obter e transmitir informação.</p>	<p>Iniciar um programa de navegação na Internet. Reconhecer as funções das diferentes barras do programa de navegação: barra de ferramentas, barras de estado... Identificar e interpretar vocabulário específico usado na Internet. Utilizar um endereço e aceder à informação. Clicar num link (texto ou imagem) e voltar à página principal. Pesquisar em diferentes motores de busca. Utilizar uma palavra-chave numa pesquisa. Entrar em sítios apontados na pesquisa e voltar ao motor de busca. Adicionar uma página da Web à pasta Favoritos.</p>
--	--	---

Unidades de Competência	Objetivos	Critérios de Evidência / Conteúdos
<p>MV Matemática para a vida</p>	<p>Interpretar, organizar, analisar e comunicar informação utilizando processos e procedimentos matemáticos.</p>	<p>Utilizar a moeda única europeia – euro – em actividades do dia a dia, nomeadamente, em aquisições directas, em operações de Multibanco e em actividades que requeiram a escrita de informação numérica. Efectuar medições de grandeza de natureza diversa, utilizando instrumentos adequados: régua/fita métrica, balança, termómetro medicinal, relógio, etc... Registar, ordenadamente, dados de situações reais relativos a medições de comprimento, de capacidade, de massa, de tempo. Ler e interpretar tabelas, por exemplo: de relação peso/idade, de peso/tamanho de pronto a vestir. Ler e interpretar horários de serviços, de meios de transporte, escolares, etc... Ler e interpretar gráficos de barras relativos a situações de vida pessoal, profissional e social. Analisar criticamente informação que envolva dados numéricos, nomeadamente a apresentada em órgãos de comunicação. Comunicar processos e resultados usando a língua portuguesa.</p>

(continua)

(continuação)

<p>MV Matemática para a vida</p>	<p>Usar a matemática para analisar e resolver problemas e situações problemáticas.</p>	<p>Utilizar um modelo de resolução de problemas, nomeadamente o proposto por Polya (1945):</p> <ul style="list-style-type: none"> – compreender o enunciado, explicitando por exemplo, quais são os dados e qual é o objectivo do problema, – estabelecer e executar um plano de resolução do problema, usando tabelas, esquemas, utilizando versões mais simples do problema dado na procura de leis de formação, etc., conforme o tipo de situação, – verificar se o plano se adequa ao problema, tomando decisões adequadas ao resultado da verificação. <p>Em contexto de vida, resolver problemas de contagem, utilizando, entre outros, o princípio da multiplicação que é o princípio fundamental das contagens.</p> <p>Em contextos de vida, resolver problemas que envolvam números decimais.</p> <p>Em contextos de vida, resolver problemas que envolvam o conceito de perímetro de figuras planas regulares ou irregulares, usando a estimativa como meio de controlo de resultados.</p> <p>Em contexto de vida, resolver problemas que envolvam relações geométricas como área e volume.</p>
<p>MV Matemática para a vida</p>	<p>Compreender e usar conexões matemáticas em contextos de vida.</p>	<p>Relacionar diferentes formas de representar um número natural (decomposição em parcelas, em factores, na recta numérica).</p> <p>Usar funções de uma calculadora básica, por exemplo o factor constante e as memórias, interpretar resultados obtidos no cálculo de expressões numéricas simples.</p> <p>Utilizar estratégias pessoais de cálculo nomeadamente o mental.</p> <p>Fazer estimativas de resultados de operações aritméticas e utilizá-las para detectar eventuais erros.</p> <p>Usar aspectos do raciocínio proporcional na resolução de tarefas como, por exemplo, na adaptação de uma receita culinária.</p> <p>Estabelecer ligações entre os conceitos matemáticos e a prática de procedimentos, nomeadamente na construção da figura simétrica dada a original e o eixo de simetria.</p> <p>Comunicar processos e resultados usando a língua portuguesa.</p> <p>Comunicar os resultados de trabalhos de projecto usando a língua portuguesa.</p>

(continua)

(continuação)

MV Matemática para a vida	Raciocinar matematicamente de forma indutiva e de forma dedutiva.	Indicar elementos que pertencem a uma sequência numérica ou geométrica e dar exemplo de elementos não pertencentes a essas sequências. Descrever leis de formação de sequências, numéricas ou geométricas. Resolver problemas que envolvem regularidades numéricas, utilizando a calculadora. Estabelecer conjecturas a partir da observação (raciocínio indutivo) e testar conjecturas utilizando processo lógicos de pensamento. Usar argumentos para justificar afirmações matemáticas, próprias ou não, nomeadamente através de contra exemplos.
Unidades de Competência	Objetivos	Critérios de Evidência/Conteúdos
CE Cidadania e empregabilidade	Organização Política dos Estados Democráticos. Competências para trabalhar em grupo.	Participar activamente num grupo. Conhecer os valores e as regras de um grupo. Ouvir os outros participantes num grupo. Interagir com os outros (direitos, liberdades e garantias fundamentais). Acordar/negociar objectivos. Lidar com os órgãos da administração.
	Organização Económica dos Estados Democráticos Competências de adaptabilidade e flexibilidade.	Monitorar o desempenho profissional próprio. Procurar ajuda. Trabalhar em diversos contextos. Prestar atenção aos pormenores. Conhecer direitos e deveres económicos. Tomar decisões de consumo, em termos pessoais e familiares.
	Educação/Formação Profissional e Trabalho/ /Emprego. Competências de Educação/Formação ao longo da vida.	Participar em actividades de formação contínua. Conhecer legislação do trabalho, sindicatos e relações laborais. Conhecer a estrutura de oportunidades do mercado de emprego. Reconhecer a importância dos meios de comunicação social. Identificar inovações tecnológicas que afectam o exercício profissional. Situar-se em relação à inserção ou reinserção no mundo de trabalho.
	Ambiente e Saúde. Competências de relacionamento interpessoal.	Conhecer os principais problemas ambientais. Conhecer-se a si próprio. Trabalhar com pessoas de diferentes estatutos sociais. Partilhar trabalho. Conhecer regras básicas de higiene e segurança pessoal e no trabalho. Recorrer a serviços de protecção e prevenção de acidentes.

b) Formação para a Integração

UFCD	Objetivos	Conteúdos
6369 FI – Portefólio	<ul style="list-style-type: none"> – Estruturar o dossier/ portefólio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos gráficos de escrita e de organização • Coerência das experiências de aprendizagem relevantes • Adequação e fundamentação • Natureza pessoal, problematização, abrangência e profundidade • Objectivos adequados ao projecto
6370 FI – Balanço de Competências / Plano Individual de Formação	<ul style="list-style-type: none"> – Reconhecer as singularidades das pessoas. – Reconhecer as necessidades / interesses/ expectativas pessoais. – Identificar o perfil de competências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Singularidades pessoais • Projecto de vida individual • Diversos estilos de aprendizagem • Necessidades/ interesses/ expectativas pessoais • Equilíbrio entre o balanço de competências construído, avaliado e/ou as evidências observadas • Perfil de competências • Formação centrada na pessoa • Valorização de pontos fortes • Estratégias, recursos e tempos • Reflexão sobre as práticas de formação
6371 FI – Igualdade de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as diferentes formas de desigualdades. - Reconhecer as influências associadas às diversas culturas, etnias e religiões. - Identificar diferentes formas de discriminação pessoal, social e profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desigualdade do género <ul style="list-style-type: none"> Fenómenos de violência em função do género (masculino/ feminino) Condições laborais face ao género O masculino e o papel simbólico da linguagem Assimetrias em função do género e na comunicação – Culturas, Etnias e Religiões <ul style="list-style-type: none"> Diversidade como uma riqueza Influências nas diferentes culturas, etnias e religiões para a vida de um país Importância das relações de interdependência num quadro de diversidade – Comportamentos discriminatórios <ul style="list-style-type: none"> Situações de discriminação ou abuso Situações de desigualdade Impactos na vida pessoal, social e profissional Igualdade de oportunidades numa democracia paritária Igualdades de oportunidades na deficiência

(continua)

(continuação)

<p>6372 FI – Procura Activa de Emprego</p>	<p>Reconhecer os factores relevantes para a procura de emprego. Identificar as oportunidades de emprego. Elaborar um currículo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A procura de emprego <ul style="list-style-type: none"> O interesse, a motivação e a satisfação pessoal A formação e as competências alcançadas Profissões específicas e polivalências profissionais Os pontos fortes e os pontos fracos Modelos e tipos de emprego – Oportunidades de emprego <ul style="list-style-type: none"> Recursos locais – Centros de Emprego, GIP (Gabinetes de Inserção Profissional), centros de recursos especializados, agências privadas de colocação, empresas de trabalho temporário, bolsas e emprego on-line, juntas de freguesia, espaços comerciais Redes relacionais (familiares, amigos, vizinhos, pessoas conhecidas) Imprensa escrita, suporte electrónico, anúncios publicitários, outros. – Elaboração do Currículo <ul style="list-style-type: none"> Carta de apresentação Identificação Formação académica Formação profissional Experiência profissional Actividades extras profissionais
<p>6373 FI – Legislação Laboral</p>	<p>Identificar os direitos e deveres laborais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Legislação e normas na área do trabalho <ul style="list-style-type: none"> Caracterização da legislação da actividade profissional Condições de trabalho Assiduidade, férias e feriados Direitos e deveres dos trabalhadores Direitos e deveres dos empregadores – Regulamentos internos na empresa
<p>6374 FI – Empreendedorismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar as características do empreendedorismo. – Reconhecer os procedimentos de estímulo ao empreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Características do empreendedorismo <ul style="list-style-type: none"> Optimismo, iniciativa e criatividade Conhecimento e inovação Relacionamento interpessoal Capacidade de liderança Capacidade de organização – Suportes de empreendedorismo <ul style="list-style-type: none"> Estratégias de intervenção Resistência ao fracasso

II – FORMAÇÃO TECNOLÓGICA

Esta a componente é o cerne da formação profissional. Sendo as competências e interesses dos formandos muito diferenciados, os objetivos desta componente são definidos individualmente.

A ASSOL construiu um tronco comum com competências sócio profissionais transversais a diversas atividades, que inclui as UFCDs: Apresentação e cuidados pessoais; Comunicação; TIC; Aplicação das capacidades de cálculo; Tomada de decisões; Relacionamento social; Higiene e segurança; Aplicação das técnicas de posto de trabalho; Atitudes face ao trabalho.

Dado que cada formando faz a sua formação prática numa atividade diferente e crescendo ainda que pode variar de atividade ao longo da formação, o Programa Individual de Formação é completado pela adaptação de algumas UFCDs do referencial do CNQ onde essa atividade melhor se enquadre.

A) TRONCO COMUM

Visa as competências essenciais ao desempenho de qualquer profissão ou posto de trabalho

UFCD	Objetivos	Conteúdos
ASSOL 1 – Apresentação e Cuidados Pessoais	Manter uma apresentação pessoal aceitável.	Manter um comportamento adequado nas refeições na cantina ou restaurantes. Manter um padrão de higiene pessoal adequado. Escolher a roupa de acordo com a época do ano e a situação. Escolher a roupa de acordo com a situação e a actividade.
	Cuidar da sua saúde e da sua alimentação.	Seguir uma alimentação equilibrada e adequada à sua pessoa. Cumprir com consultas médicas regulares. Cumprir tratamentos médicos de forma cuidadosa.
ASSOL 2 – Comunicação	Comunicar com fluência.	Compreender instruções orais. Expressar oralmente ou por meios alternativos. Comunicar aos responsáveis as incidências relacionadas com o posto de trabalho. Participar em conversas de grupo no trabalho. Dar sugestões relacionadas com o trabalho. Transmitir recados e informações. Ler e interpretar sinais convencionais. Ler instruções em máquinas, outros aparelhos e produtos. Ler tabelas com horários. Ler instruções escritas. Escrever os seus dados pessoais. Preencher formulários diversos.

(continua)

(continuação)

ASSOL 3 – Tecnologias de informação e comunicação	Usar algumas tecnologias de informação e comunicação.	Operar com segurança o equipamento tecnológico utilizado no seu posto de trabalho. Utilizar cartões Multibanco ou cadernetas electrónicas com segurança. Usar telemóveis para comunicar controlando os seus custos.
ASSOL 4 – Aplicação de capacidades de cálculo	Realizar os cálculos necessários ao seu posto de trabalho.	Usar o dinheiro de forma funcional e autónoma. Orientar-se no tempo usando relógios e calendários. Ler e interpretar esquemas de montagem de equipamentos. Realizar as operações de medição e cálculo essenciais ao seu posto de trabalho.
ASSOL 5 – Tomada de decisões	Tomar decisões de forma ponderada.	Reagir espontaneamente às necessidades do trabalho Tomar decisões considerando as várias hipóteses. Gerir as emoções perante situações de stress.
ASSOL 6 – Relacionamentos Social	Relacionar-se adequadamente em situações sociais.	Iniciar conversas em situações sociais. Responder adequadamente quando abordado por estranhos. Estabelecer e manter relações diferenciadas com diferentes pessoas em locais diversos. Dar sugestões e fazer críticas.
ASSOL 7 – Higiene e segurança	Cumprir as normas de higiene e segurança no trabalho.	Limpar e arrumar as ferramentas e local de trabalho. Utilizar o vestuário adequado às tarefas. Utilizar os equipamentos de protecção do posto de trabalho. Operar com segurança ferramentas e equipamentos. Identificar as regras de segurança em cartazes. Ler e interpretar instruções relativas á segurança.
ASSOL 8 – Aplicação das técnicas ao contexto de trabalho	Dominar as técnicas do posto de trabalho em que faz formação.	Identificar as matérias-primas existentes. Identificar as máquinas e ferramentas. Operar em segurança as ferramentas e máquinas necessárias à realização das tarefas que lhe são atribuídas. Realizar as operações de limpeza e manutenção de máquinas e ferramentas que lhe estiverem confiadas.

(continua)

(continuação)

ASSOL 9 - Atitudes face ao trabalho	Encarar o trabalho como essencial à sua vida.	Ser assíduo e pontual. Ser educado e cortês para com colegas, superiores e empresários. Cumprir as regras do local de trabalho. Ser atento à qualidade do trabalho realizado. Corresponder aos pedidos de colaboração de colegas e encarregados. Tomar as iniciativas necessárias à execução das tarefas que lhe são atribuídas. Encarar o trabalho e a aprendizagem como dimensões de valor da sua vida. Ter uma postura activa no sentido de procurar e manter um emprego.
--	---	---

B - Adaptação do Referencial da Profissão

O programa da Formação Tecnológica de cada um dos formandos, é completado com o apoio de um ou mais referenciais do CNQ, que melhor se aproximem do conjunto de tarefas que o formando desempenha ou deseja vir a aprender.

As UFCDs seleccionadas são adaptadas a cada formando, através do Programa Individual de Formação, que adapta os seus objetivos e conteúdos às necessidades e capacidades do formando. Ao inscrevermos as UFCD no Programa Individual de Formação, mantemos os seus números originais, de modo a que, aquando da emissão de certificados ou do registo das competências adquiridas, na Caderneta de Competências, os elementos sejam de leitura simples e de comparação fácil com o referencial de formação e o respetivo perfil profissional.

Estas adaptações permitem ao formando ter uma visão clara das aprendizagens a realizar, ao formador organizar o processo formativo para garantir essas aprendizagens e à entidade de acolhimento estruturar as tarefas realizadas pelo formando de tal modo que facilitem a aquisição e prática dessas aprendizagens.

A experiência mostra que as atividades que interessam aos formandos são muito diversificadas, abrangendo áreas como: comércio, oficinas auto, cabeleireiros, restauração, hotelaria, apoio a idosos e crianças, indústria diversa, atividades agrícolas, etc.

O quadro que se segue constitui a grelha base do Programa Individual de Formação. Cabe ao formador seleccionar as UFCDs a incluir, e adaptar os seus objetivos e conteúdos às motivações, desejos, necessidades e capacidades do formando.

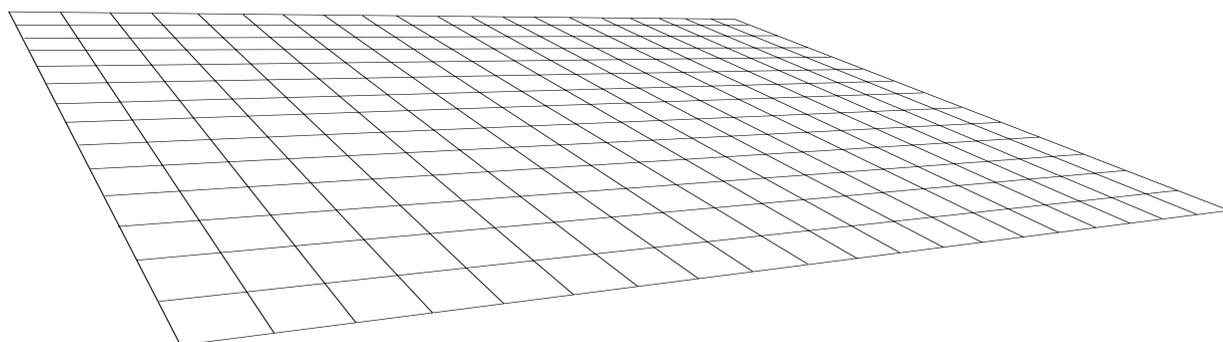
ADAPTAÇÃO DO REFERENCIAL DA PROFISSÃO

UFCD	Conteúdos	Avaliação	Carga horária dada
Observações			

Avaliação: escala de 0 a 20 valores (0 a 9 - não satisfaz; 10 a 12 - satisfaz; 13 a 16 - bom; 17 a 20 - muito bom)

Oliveira de Frades, Maio de 2014

**REFLEXÃO SOBRE
O PROGRAMA OPERACIONAL PARA
A INCLUSÃO SOCIAL E EMPREGO**





O **Fórum Não Governamental para a Inclusão Social** foi constituído em 2006, tendo como ideia base contribuir activamente para a construção, implementação e avaliação do Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI). Representante da sociedade civil, enquanto plataforma informal de ONGs de âmbito nacional, constituiu-se como parte activa na discussão política e na definição da estratégia nacional de inclusão social.

Assumido como um grupo de trabalho alargado, de carácter inter-sectorial e inter-institucional, funcionou como plataforma de interlocução com a Comissão Interministerial de seguimento e coordenação do PNAI, constituindo-se como associação em 2009.

A posição assumida pelo Fórum consolidou-se através da emissão de pareceres, concepção de documentos e propostas alternativas, reflexo da opinião do sector não governamental relativamente às medidas governamentais previstas para a área da inclusão. O ano de 2011 trouxe consigo alterações estruturantes no domínio da abordagem governamental da Inclusão Social. Passamos assim a um novo contexto de enquadramento estratégico da questão da Inclusão Social, enquadramento no qual todos/as reconhecemos que o lugar por ela assumido é cada vez de menor destaque mas de maior urgência.

É reconhecendo esta urgência que no final de 2013 o FNGIS retoma a sua intervenção, voltando a unir os seus membros no sentido de reativar a sua missão de monitorização das políticas sociais no domínio da luta contra a pobreza e exclusão social. A realidade presente, como antes se afirmou, é uma realidade de urgência no que respeita à defesa da Inclusão Social e é, simultaneamente, uma realidade marcada por uma ausência significativa de mecanismos de participação da sociedade civil na definição dos rumos estratégicos e políticos que neste domínio se desenvolvem.

O presente documento é um exemplo de um instrumento que no ano de 2014 o FNGIS elaborou apelando às entidades governamentais pela construção de espaços para uma efetiva participação da sociedade civil na definição das políticas no domínio da Inclusão Social. Nele destacamos a importância de um documento e de um programa estratégico como o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE), propondo a nossa contribuição para a sua **discussão pública e participada** chegando, através dela, **ao diálogo com as estruturas governamentais e de relevância no domínio da inclusão social**. No sentido de focalizar esta discussão, em Junho de 2014, o FNGIS lançou o seu posicionamento face ao POISE, o qual pretendíamos ter debatido com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão em momento público e prévio ao encerramento do desenho do Programa Operacional. Face a essa impossibilidade de debate público, o documento foi enviado à entidade e divulgado à comunicação social. Destaque-se ainda que no seguimento deste documento o FNGIS mantém o seu contacto com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão para que, neste início de 2015, sejam estabelecidos momentos de debate aberto em torno destas e de outras propostas, agora já num contexto de implementação do Plano. Objetivamos assim que a ausência de lugar a uma participação efetiva da sociedade civil na definição de uma política tão estratégica como o POISE, seja revertida num processo de construção dessa participação no que respeita agora à monitorização da implementa-

ção deste Plano e de diretrizes de outros Planos com impactos no domínio da Inclusão Social. Através deste processo, o FNGIS, enquanto entidade constituída por organizações da sociedade civil, reclama para estas um papel de monitorização e acompanhamento das políticas sociais, mais do que o “simples” papel de implementação a que estas têm sido remetidas.

Apresentada a postura atual do FNGIS no que respeita à criação de espaços de diálogo efetivos na definição, implementação e avaliação de políticas no domínio da inclusão social, o presente artigo passa a sistematizar uma tomada de posição do FNGIS relativamente à versão do POISE que foi colocada em consulta pública em Março de 2014.

Como ponto prévio o FNGIS identifica-se com as linhas gerais do documento, com a contextualização que é feita, os seus objetivos e a caracterização do problema da exclusão social efectuada ao longo do mesmo. Em clara consonância com vários dos membros do FNGIS, existe, no entanto, algo que nos continua a preocupar bastante: o facto deste documento, de carácter operacional, não se encontrar enquadrado por uma **Estratégia Nacional de Combate à Pobreza e Exclusão Social**.

A dispersão de programas e medidas sem enquadramento estratégico integrado, global, com metas e objetivos transversais poderá isolar a operacionalidade de parte substancial das medidas levando a que os seus resultados sejam potencialmente parciais e sem uma capacidade de impacto estrutural. Não obstante este Programa, seguramente somado a outros, possa responder ao repto da União Europeia de 20% do Fundo Social Europeu ser aplicado na luta contra a Pobreza, consideramos absolutamente crucial que tais esforços sejam enquadrados por uma Estratégia nacional de combate à Pobreza e Exclusão Social, contando com uma ampla participação da sociedade civil na sua construção, implementação e avaliação.

Em continuidade, tendo em conta a missão do FNGIS, outra consideração mais geral no âmbito do POISE prende-se com os **mecanismos de participação no desenvolvimento e monitorização do Programa**. Tendo em conta os parceiros envolvidos na preparação do POISE, referenciados no documento¹, o FNGIS considera relevante que estes parceiros continuem o seu processo de participação (agora numa óptica de monitorização) alargando-o, nomeadamente enquanto entidades mediadoras, através da criação de mecanismos plurais de participação, promotores do **maior envolvimento da sociedade civil**. Para este envolvimento revela-se essencial que o resumo do Programa Operacional destinado aos cidadãos seja verdadeiramente uma prioridade, pautando-se por conter informação clara, sistematizada e devidamente esclarecedora, sendo efectivamente um documento operativo mais do que um documento pro-forma.

Neste mesmo âmbito participativo, mas numa dimensão complementar, o FNGIS destaca a relevância da redução da carga administrativa para os beneficiários do POISE, a qual se integra no Eixo 4 da Assistência Técnica. Trata-se de um domínio que necessita de maior esclarecimento e sistematização face ao apresentado no documento provisório, nomeadamente uma maior clarificação de instrumentos como o Balcão Único de Candidatura, a Base Única de Promotores e as metodologias de custos simplificados.

Neste mesmo Eixo 4 transversal, o FNGIS destaca a relevância da vertente de comunicação em suscitar a procura de apoios junto de potenciais promotores/as, sendo importante a definição de estratégias transparentes e equitativas nesta vertente. A mesma lógica deve pautar os critérios de selecção dos agentes que irão integrar o Comité de Acompanhamento, estrutura que revela igualmente necessidade de maior clarificação, tal como a Autoridade de Gestão do Programa.

Pela importância estratégica e transversal deste Eixo 4 de Assistência Técnica, importa esclarecer o indicador de resultado para este definido (cumprimento da regra N+3).

¹ CPSS; CASES; Instituto do Território; CNES e EAPN.

Ainda como observações mais gerais e operativas destacamos algumas questões:

- Em relação aos **princípios orientadores** para a selecção das operações consideramos que, para além daqueles que se encontram já enumerados, o **princípio do trabalho em parceria** deveria ser destacado como um princípio estratégico e transversal a adoptar, uma vez que apela ao trabalho conjunto de diferentes actores, a uma mais eficaz rentabilização de recursos e responsabilidades e permite garantir uma maior sustentabilidade das ações. A estes acrescemos igualmente o **princípio da participação**, no sentido que garantir que na selecção das operações seja tido em conta o envolvimento activo e coordenado de diferentes *stakeholders*. Numa lógica mais operativa, ao nível do **princípio da competição pelo financiamento**, será importante a definição de um cronograma amplamente divulgado dos períodos de candidatura.
- Relativamente aos **indicadores definidos** até ao momento, de um modo transversal, remetem, como habitualmente, para a dimensão quantitativa. Deveriam ser definidos indicadores de carácter mais qualitativo e indicadores de medição do impacto *ex-ante* das ações definidas. Os indicadores que se encontram já definidos revelam a necessidade de uma maior consolidação e explicitação, nomeadamente na sua articulação com os objetivos específicos correspondentes às prioridades de investimento. No âmbito destas prioridades, e visto a versão disponível ser um documento provisório, é importante dar agora conta de como será realizado o cálculo das metas para 2023, clarificando, nomeadamente, qual será o ano base de partida tido em consideração (2014?).

Relativamente à **estratégia de contribuição do POISE para a estratégia da União de um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e para a Coesão económica, social e territorial**, algumas questões merecem destaque.

- Realçamos a importância de uma **abordagem multidimensional e territorializada** alicerçada em dois vectores: políticas de intervenção precoce (preventivas) e políticas de activação (reparadoras). As intervenções neste âmbito são apresentadas como seguindo uma abordagem transversal e um modelo de governação multinível, estratégias que assumimos como de enorme relevância e cuja implementação importa monitorizar.
- Destacamos igualmente a relevância da **geração de sinergias entre recursos institucionais** (infraestruturas e pessoal especializado) e **recursos da comunidade** (ex: rede familiar e de vizinhança), importando clarificar/objectivar instrumentos e estratégias para estas sinergias e que as mesmas não venham substituir as responsabilidades do Estado.
- Do ponto de vista da **articulação com a estratégia Europa 2020**, e com o fim do período de assistência financeira, importa, não apenas ao nível do POISE mas do conjunto de Programas Operacionais, perceber qual a actual “validade” das estratégias definidas no Plano Nacional de Reforma (definido em 2011, anteriormente à entrada em vigor do Memorando de Entendimento). Revela-se essencial que Portugal retome/agilize os seus procedimentos de planificação e de prestação de resultados face aos objetivos da Europa 2020, integrando-se devidamente nos procedimentos do Semestre Europeu.

Eixo Prioritário 1

Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores

Eixo Prioritário 2

Iniciativa Emprego Jovem

Ao nível da PI 8.4² reconhecemos a relevância dos **instrumentos de conciliação da vida profissional e familiar**, sendo no entanto necessário objectivar mais esta aposta, esclarecendo e enriquecendo o Programa de incentivo à natalidade e empregabilidade parcial.

Tendo em conta o Programa de Renovação Selectiva de Quadros, e os conhecidos cortes na administração pública, é importante clarificar **como poderá ser operacionalizada a criação de novos empregos** neste sector, destacando nomeadamente as importantes figuras dos gestores de carreira e dos gestores de ofertas, cuja criação é referida no âmbito da PI 8.7³.

No âmbito desta mesma PI 8.7, um dos indicadores de resultado passa pelo **recurso aos serviços online**. A este nível destacamos a importância de se pensarem medidas que gerem um maior nº de cidadãos (e de estruturas de apoio) efectivamente capacitados para este recurso.

Ainda nesta mesma PI 8.7, e enquanto estruturas de apoio ao emprego destacadas, o nº de **Gabinetes de Inserção Profissional (GIP)** apoiados é considerado um indicador, sendo para nós relevante a clarificação dos processos de monitorização dos GIP.

Por último, e ainda relativamente à PI 8.7, importa **destacar a existência de um objetivo específico (8) que refere “Melhorar a capacitação institucional dos Parceiros Sociais com assento na CPCS”**, relativamente a este objetivo, tendo em conta um quadro nacional de restrição do financiamento para capacitação e reforço organizacional das organizações nacionais do 3º sector, importa fundamentar o porquê de uma linha de financiamento exclusiva para os parceiros sociais na CPCS, reflectindo, nomeadamente, nos indicadores previstos que carecem de maior aprofundamento e objectividade, visto apenas referirem a percentagem de entidades que concluem com sucesso o processo de capacitação.

Eixo Prioritário 3

Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação

Ao nível do presente eixo e na sua PI1⁴ destacamos, face ao contexto actual, a importância de **integrar nos grupos vulneráveis a um maior risco de pobreza a categoria dos trabalhadores pobres**.

Enquanto tipologias de acção no âmbito da PI1 destacamos a importância de uma **avaliação e monitorização dos processos de evolução dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS)**, sendo relevante uma definição mais clara dos seus mecanismos de execução. Na mesma óptica, ao nível do **Programa Escolhas**, pelo conhecimento dos seus resultados positivos, seria relevante ao nível do POISE uma análise mais intensiva dos resultados para **definição de eixos metodológicos passíveis de transferibilidade a outros programas**.

² Igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, nomeadamente nos domínios do acesso ao emprego, da progressão na carreira, da conciliação da vida profissional e privada e da promoção da igualdade de remuneração para trabalho igual

³ Modernização do mercado de trabalho, nomeadamente através da criação de serviços de emprego públicos e privados e da melhoria da adequação às necessidades do mercado de trabalho, incluindo medidas destinadas a aumentar a mobilidade transnacional dos trabalhadores, inclusive através de regimes de mobilidade e melhor cooperação entre as instituições e as partes relevantes

⁴ Inclusão activa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades e da participação activa e a melhoria da empregabilidade

Incidindo na abordagem do voluntariado, ao nível da PI1 e do seu objetivo específico 3 “**reforçar a abordagem da intervenção social no voluntariado**” destacamos a importância deste objectivo se enquadrar numa estratégia integrada de promoção do voluntariado, refletindo-se este enquadramento em indicadores que mais do que o nº de entidades e pessoas envolvidas em actividades, demonstrem, nomeadamente, a tipologia de acções a financiar, os grupos-alvo e territórios prioritários. A este nível estratégico destacamos igualmente a importância da **capacitação das organizações** do ponto de vista da formação para o voluntariado, bem como uma aposta mais concertada no enquadramento legal do voluntariado e na avaliação do seu impacto.

Respeitando à PI4⁵ a referência às **Redes Locais de Intervenção Social (RLIS)**, enquanto tipo de acção a financiar, necessita de um maior esclarecimento, nomeadamente do ponto de vista da sua ligação com as Redes Sociais e da rentabilização efectiva dos Conselhos Locais de Acção Social. Por outro lado, e uma vez mais, preocupa-nos que esta descentralização de políticas públicas possa incorrer numa desresponsabilização do Estado em assegurar os mais básicos direitos de cidadania e protecção social.

No âmbito da PI5⁶, no respeitante à **integração profissional na economia social**, destacamos a importância, não referenciada e tendencialmente negligenciada, da aposta na figura profissional dos mediadores e educadores de pares. Esta aposta reúne um potencial de inclusão laboral de públicos vulneráveis, incrementando, de forma empreendedora, o papel destes como agentes de inclusão social.

Por último, relativamente ao presente eixo prioritário, é de extrema relevância a **explicitação do uso de instrumentos financeiros**, nomeadamente a devida validação de instrumentos de financiamento como os fundos de investimento, *business angels*, *crowdfunding*, *holding fund* e a conciliação com outras formas de apoio (legal, económico, comunicacional, marketing para a promoção de investimento social). No actual contexto socioeconómico a utilização destes instrumentos de financiamento e formas de apoio revela-se crucial mas, simultaneamente, deve ser devidamente articulada, potenciada e apoiada ao nível do próprio Programa Operacional.

Membros do FNGIS

Associação Dianova Portugal – Intervenção em Toxicodependências e Desenvolvimento Social; Associação para o Planeamento da Família, Associação Portuguesa de Apoio à Vítima; Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação (APDSI), ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, Cáritas Portuguesa, EAPN Portugal – Rede Europeia Anti – Pobreza, FENACERCI – Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social, FORMEM - Federação Portuguesa de Centros de Formação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência, Instituto de Apoio à Criança, Saúde em Português – Associação de Profissionais de cuidados de saúde dos países de língua portuguesa

Lista de Siglas

POISE Programa Operacional da Inclusão Social e Emprego

OT Objectivo Temático

PI Prioridade de Intervenção

CPCS Comissão Permanente de Concertação Social

⁵ Melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis, incluindo cuidados de saúde e serviços sociais de interesse geral.

⁶ Promoção do empreendedorismo social e da integração profissional nas empresas sociais e da economia social e solidária para facilitar o acesso ao emprego

