

Caso de Sucesso – Reconhecimento C2E 2*

CRPG – Centro de Reabilitação Profissional de Gaia



Cofinanciado por:



1. Informação Fundamental

- para compreender a organização, o seu contexto e as direções futuras -

Factos e Números

O CRPG – Centro de Reabilitação Profissional de Gaia promove a inclusão ativa das pessoas com deficiências e acidentes e a reabilitação e reintegração social e profissional das pessoas com alterações graves na funcionalidade decorrentes de doenças e acidentes. Intervém em complementaridade com os serviços do IEFP, IP e em parceria com entidades empregadoras, organizações da área da deficiência, estruturas da saúde, autarquias locais e outros atores sociais.

O CRPG tem a sua sede em Arcozelo, Vila Nova de Gaia, utilizando ainda, por amável cedência da Fundação dos Armazenistas de Mercearia, as instalações da sua Colónia de Férias da Aguda. Marca, a sua presença na web através do portal e-CRPG em www.cprg.pt.

A filosofia de governação do CRPG radica num forte compromisso ético. Como organização cidadã, socialmente responsável, orienta-se pelos princípios da responsabilidade e do dever, como elementos nucleares do seu código de conduta.

Visão, Missão e Valores



Em termos dos indicadores agregados de desempenho, a atividade do CRPG conheceu os seguintes resultados:

Indicadores	2016	2017
N.º de clientes apoiados	2.574	2.717
Índice de satisfação dos clientes	88	88
N.º de colaboradores dos quadros (31 dez.)	107	104
Pessoal em regime de prestação de serviços (31 dez.)	32	47
Índice de satisfação dos parceiros	88	93
Transferências para a sociedade	58%	61%
Taxa de execução dos objetivos operacionais	96%	100%
Orçamento anual	5.229.802€	5.039.811€

História da organização e feitos alcançados

O CRPG - Centro de Reabilitação Profissional de Gaia iniciou a sua atividade em 1992. Foi criado por um Protocolo de Acordo de Cooperação celebrado entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP, IP), a Associação de Deficientes das Forças Armadas (ADFA) e a Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Gaia (CERCIGAIA), constituindo-se como centro de recursos especializado para apoio às Delegações Regionais do Norte e do Centro do IEFP, IP, no domínio das intervenções com pessoas com deficiências e incapacidades. Em 1999 o CRPG passou a centro de reabilitação profissional gestão participada, com a homologação do Protocolo de Acordo de Cooperação através da Portaria nº 564/99, de 27 de julho, constituindo uma entidade pública equipara a associação pública.



Ao longo da sua existência, o CRPG conheceu um crescimento continuado da sua atividade e resultados, diversificando o leque de serviços e intervenções disponibilizados aos públicos-alvo, com particular destaque, nos anos mais recentes, ao nível das respostas às pessoas com deficiências e incapacidades adquiridas na (em) sequência de acidentes ou doenças. Também ao nível dos sistemas de gestão, a organização conheceu um desenvolvimento substantivo, visível nos sistemas de gestão de colaboradores, de planeamento e controlo, de gestão financeira e de gestão informática, entre outros.

Entre 2003 e 2015 o CRPG viu o seu desempenho distinguido com a atribuição do reconhecimento de excelência pelo EQUASS – *European Quality in Social Services*.

Em 2017 O CRPG celebrou o seu 25.º aniversário, assinalando a data com, em paralelo a outras atividades, o balanço da sua atividade ao longo destes 25 anos.

Desafios e Estratégia da organização

Foi assumida como intenção estratégica para o ciclo 2013 - 2017: “Em 2017 o CRPG - será uma empresa social sustentável, especializada na promoção da inclusão ativa e da qualidade de vida das pessoas com deficiências e incapacidades, especialmente (d)as adquiridas na sequência de acidentes e doenças, com serviços qualificados, capazes de responder às necessidades sociais emergentes, uma organização farol no seu setor, como comunidade aberta, inovadora e colaborativa.”

Deste posicionamento estratégico decorreram as 6 orientações que guiaram as prioridades e o desempenho do Centro:

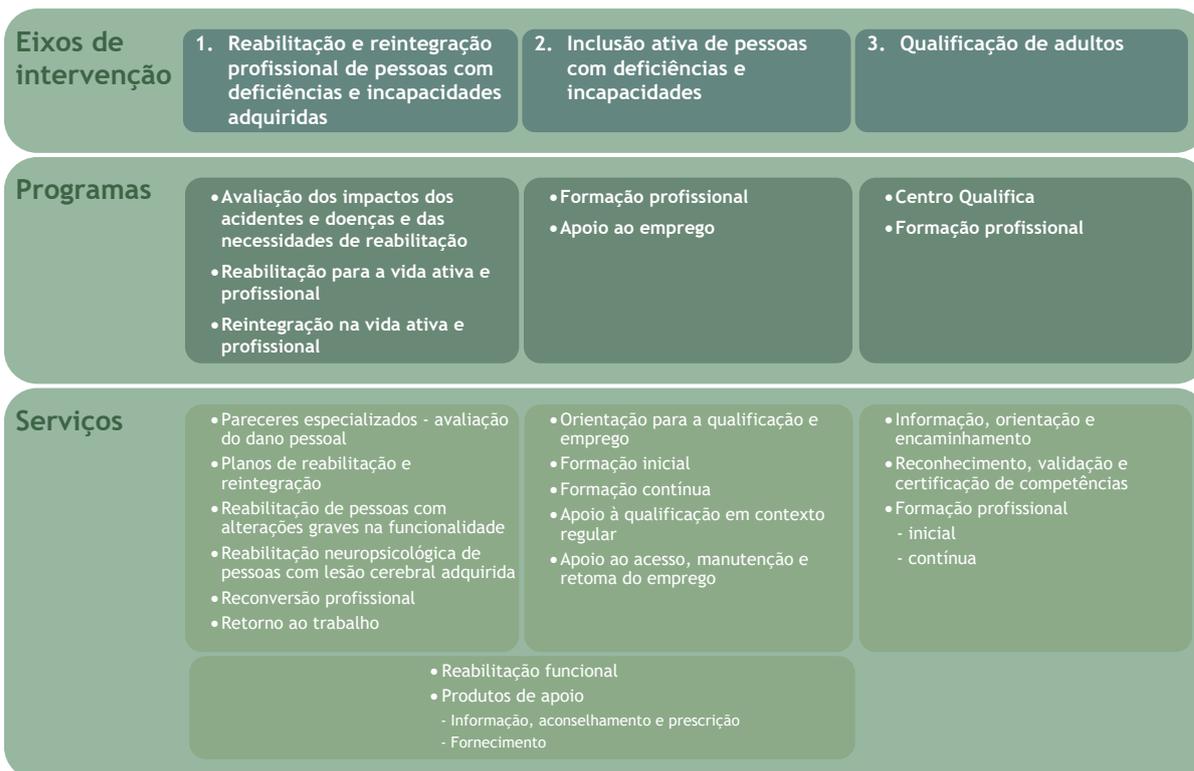
- Experiências marcantes nas trajetórias de vida dos seus clientes, com impactes evidentes na sua qualidade de vida, garantindo níveis de satisfação de excelência;
- Uma resposta qualificada às necessidades sociais, designadamente no domínio das deficiências e incapacidades adquiridas, trabalhando-as de forma proactiva e inovadora;
- A sustentabilidade dos seus serviços, como empresa social sólida e credível para os seus parceiros e partes interessadas;
- Um modelo de intervenção e de gestão baseado em evidências;
- Uma estrutura de recursos e competências que suporta a implementação bem-sucedida do modelo e estratégia de intervenção;
- Um posicionamento reforçado como comunidade aberta, inovadora, colaborativa e co criativa.

Mercados, Ofertas e Clientes

Os clientes dos serviços do CRPG são, prioritariamente:

- pessoas com deficiências e incapacidades adquiridas na sequência de doenças e acidentes, com necessidades de apoios especializados para viabilizar a sua reabilitação e reintegração social e profissional;
- pessoas com deficiências e incapacidades com necessidade de apoios especializados para dinamizar a sua inclusão na vida ativa, apoiando o acesso, a manutenção e a retoma do emprego;
- adultos de outros segmentos vulneráveis da população com necessidades de apoio ao nível da qualificação ao longo da vida.

A estes públicos prioritários correspondem os 3 eixos fundamentais de atuação. A atividade apoia-se num conjunto diverso de programas e serviços, no quadro da concretização de um modelo holístico, integrado e personalizado de intervenção que se pretende.



A área de abrangência da atuação do CRPG corresponde às regiões Norte e Centro, sendo o encaminhamento de clientes efetuado maioritariamente pelos Centros de Emprego.

Em 2017, os clientes apoiados apresentaram as seguintes características:

- 66% são do sexo masculino;
- 75% provenientes dos distritos do Porto, Aveiro e Braga;
- 51% com idade situada entre os 20 e os 50 anos;
- 71% com um nível de escolaridade igual ou inferior ao 3.º Ciclo do Ensino Básico;
- 73% em situação de desemprego ou à procura do 1.º emprego;
- 74% com deficiências e incapacidades adquiridas;
- 64% com alterações das funções neuromusculoesqueléticas.

Operações, Parceiros e Fornecedores

O Código de Governação do CRPG institui a filosofia e os princípios orientadores da sua atividade, as principais políticas da organização e as responsabilidades das diferentes instâncias da liderança e gestão da organização.

As parcerias desempenham um papel crucial na atividade do CRPG, quer do ponto de vista do apoio/complementaridade à prestação de serviços aos clientes, quer ainda do ponto de vista mais estratégico, visando o apoio ao desenvolvimento organizacional.

Numa vertente mais operacional, é desenvolvido um trabalho contínuo em parceria com: empresas e outras entidades empregadoras; centros de emprego e formação profissional e centros de

emprego do IEFP, IP; hospitais e centros de medicina física e de reabilitação; autarquias locais; escolas; serviços da Segurança Social; organizações de e para pessoas com deficiências e incapacidades.

Numa vertente mais estratégica, assumem particular relevância as parcerias com: Centro de Reabilitação do Norte Dr. Joaquim Ferreira Alves (CRN); Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses; Câmara Municipal de VN. Gaia; Liga Portuguesa Contra o Cancro; Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro; Associação Portuguesa de Familiares, Amigos e Pessoas com Epilepsia; Associação Portuguesa de Doentes Neuromusculares; Fundação dos Armazenistas de Mercearia; Associação Empresarial de Portugal; Instituto de Engenharia Biomédica; Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da UP; Federação Portuguesa de Centros de Formação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência; Fraunhofer Portugal Research; Faculdade de Engenharia da UP; Universidade Fernando Pessoa; European Platform for Rehabilitation.

Estrutura de Gestão e Atividades

O CRPG possui como órgãos sociais o Conselho de Administração, o Diretor e a Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas, conforme definido no Protocolo de Acordo de Cooperação homologado pela Portaria nº 564/99, de 27 de julho.

Organograma/Estrutura Organizacional



Existem 3 Áreas de Responsabilidade cobrindo os domínios-chave de atividade do CRPG:

- Direção de Operações;
- Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional;
- Finanças, Contabilidade e Sistemas de Informação.

Existem ainda 4 Áreas de Serviço, responsáveis pela prestação dos serviços, bem como duas equipas de projeto nesse domínio.

As responsabilidades em matéria de gestão de pessoas e competências, inovação, comunicação e imagem, são asseguradas por equipas de projeto, reportando diretamente ao Diretor.

2. Medir o Progresso

- O “antes” e o “depois” do Modelo de Excelência da EFQM -

Critérios Meios

Nº	Critério	Principais abordagens	Melhorias alcançadas
1	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Governação • Investigação, desenvolvimento e inovação • Participação das partes interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão da estrutura e responsabilidades organizacionais (jan. 2018) • Projeto de melhoria na área da comunicação externa/ imagem/ divulgação (em curso)
2	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e planeamento estratégico • Planeamento, monitorização, avaliação e reporte de resultados • Gestão por objetivos • Estratégia de benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de definição e acompanhamento da execução da estratégia
3	Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos colaboradores • Gestão do desempenho, carreiras e compensação • Formação e desenvolvimento • Comunicação interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de melhoria com vista à redinamização do clima organizacional (em curso) • Revisão de componentes do sistema de gestão do desempenho, carreiras e compensação • Projeto de melhoria na área da comunicação interna (em curso)
4	Parcerias e Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão das parcerias e trabalho em rede • Gestão orçamental e financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço do eixo estratégico de trabalho em parceria com estruturas da comunidade no ciclo estratégico
5	Processos, Produtos e Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico das intervenções • Desenvolvimento dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Área de Serviço – Espaço Fénix (deficiências e incapacidades adquiridas) • Redesenho da oferta formativa

- Revisão dos processos de apoio ao emprego

Critérios Resultados

Nº	Critério	Indicadores	Análise evolutiva
6	Resultados Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos clientes • Qualidade dos serviços prestados • Taxa de inclusão ativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do índice entre 2015 e 2017 – 88 • Crescimento de 79 para 83 entre 2015 e 2018 • Crescimento de 56% para 67% entre 2015 e 2017
7	Resultados Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores abrangidos pela formação • Taxa de absentismo de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 100% (em 2015) e 96% (em 2017) • Decréscimo de 1,7% em 2015 para 1,1% em 2017
8	Resultados Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos parceiros • Transferências para a sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do índice de 92, em 2015, para 93 em 2017 • Entre 62% (2015) e 61% (2017)
9	Resultados do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Autofinanciamento das atividades • Conformidade (auditoria interna) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 24% (2015) e 22% (2017) • Crescimento da taxa de conformidade de 92% para 94% entre 2015 e 2017

Testemunho

Motivos e motivações

O CRPG – Centro de Reabilitação Profissional de Gaia presta serviços a pessoas com deficiências e incapacidades, promovendo a reabilitação e reintegração social e profissional das pessoas com alterações graves na funcionalidade decorrentes de doenças e acidentes, bem como a inclusão ativa das pessoas com deficiências congénitas. É um Centro que pelas suas características se insere tradicionalmente no seio dos serviços sociais, com características e especificidades próprias. Por um lado, é uma organização do sector social; por outro, é assumida a necessidade de existir uma visão de gestão baseada em objetivos, metas, produção de resultados, seguindo parões de gestão de referência, demarcando-se da visão tradicional do sector social em que o modelo de negócio e a avaliação do trabalho realizado era maioritariamente definida pelas próprias entidades.

Desde os anos 90 que o tópico da “qualidade” é central nos interesses de desenvolvimento do CRPG, fazendo parte do seu “ADN”. Considera que é fundamental ouvir os clientes, uma atitude hoje perfeitamente aceitável, ao contrário do que acontecia nos anos 90. Assim, realizaram uma pesquisa sobre diversos sistemas de gestão de qualidade existentes, prémios e reconhecimentos. Chegaram à conclusão de que o *Modelo de Excelência da EFQM* era aquele que mais se aproximava dos propósitos e negócio da organização. O *Modelo de Excelência* apresentava um carácter não normativo/prescritivo, inspiracional e um conjunto de princípios orientadores interessantes. No entanto, atuando na área da reabilitação, o CRPG necessitava de um modelo que apoiasse no desenvolvimento de um caminho em definição, e permitisse a introdução de princípios determinantes para o negócio, tais como Direitos ou a Ética. Na prestação dos serviços sociais, as pessoas não estão numa relação de paridade, estão em situações de fragilidade, e por isso, as questões da ética e direitos são fundamentais. A título de exemplo, para salvaguardar os direitos das pessoas, são realizados contratos de prestação de serviços, no sentido de que as duas partes se identifiquem como partes, conheçam os direitos e deveres mútuos e se respeitem mutuamente.

Em 2003, o CRPG foi um dos 3 primeiros centros na Europa a serem reconhecidos com o EQRM - European Quality Rehabilitation Mark, seguindo-se a adoção do EQUASS - European Quality in Social Services que manteve até 2012, seguindo-se uma fase de “adormecimento” nos modelos de gestão. Para esta situação muito contribuiu o período de crise económica e os constrangimentos a que a administração pública esteve sujeita.

O *Modelo de Excelência da EFQM* serve essencialmente como uma “estrela de navegação” no caminho do desenvolvimento e sustentabilidade, procurando incentivar a disrupção no sector e a ambição. Existe a noção que é necessário realizar uma boa gestão, com resultados concretos, objetivos, quantificados, resultados ao nível dos clientes, recursos, etc. o que pode ser alcançado por um sistema que apoie no desenho do caminho, no percurso de desenvolvimento, que oriente a sua execução e o valide através de entidade externa. Em 2017 percebeu-se a necessidade de redinamizar a organização e tomou-se a decisão de iniciar uma avaliação periódica interna e externa, com planos estruturados de melhoria e desenvolvimento, criando uma agenda de desenvolvimento intencional, estruturada e possível de gerir. Iniciou-se um processo de avaliação de forma a identificar o ponto de partida em

termos de desenvolvimento, os aspetos que estão bem e aqueles que é necessário ajustar, o que não existe e é necessário introduzir e desenvolver.

Preparação para o reconhecimento e processo de autoavaliação

O processo de autoavaliação foi um exercício muito enriquecedor, pois permitiu realizar uma comparação com as entidades *best in class*, através do sistema de pontuação. Para a preparação da autoavaliação, foram adquiridos os manuais do *Modelo de Excelência da EFQM*, realizaram formação específica e constituíram uma equipa de autoavaliação com cerca de 15 pessoas envolvendo gestores e outros colaboradores transversais à organização. Realizou-se uma ação de formação para imersão no *Modelo de Excelência*, havendo intenção de continuar a realização deste tipo de ações de formação aprofundando o conhecimento sobre o referencial e alargando inclusive a diversas funções dentro da organização. Pretende-se manter a equipa de autoavaliação para os próximos anos, de forma a elaborar os documentos necessários, monitorizar continuamente o estado de implementação das ações de melhoria, contribuindo para a sustentabilidade do processo de autoavaliação com periodicidade anual. Atualmente está identificada a necessidade de aprofundar o modelo. Toda a terminologia e conceitos têm de fazer parte do dia-a-dia e ser referenciais para as atividades de todas as pessoas do CRPG.

Envolvimento da Gestão de Topo

Em sede de Conselho de Administração foi feita uma reflexão em 2016 sobre o “estado de alma da organização” pois havia alguns indicadores menos positivos que se podiam prolongar no tempo. Era necessário contrariar esta tendência. O projeto de redinamização da organização foi apresentado numa reunião geral e tinha como uma das alavancas fundamentais neste trabalho a retoma do uso da “qualidade” e “avaliação da qualidade”. A equipa de Gestão foi envolvida durante diversas sessões de trabalho, pois implicava uma elevada alocação de tempo para análise e implementação de novas ações, respetivas consequências e novas preocupações. A equipa de Gestão, o Diretor e a Presidente do Conselho de Administração participaram ativamente durante a avaliação externa. Durante as reuniões do Conselho de Administração o resultado do autodiagnóstico foi monitorizado e acompanhado. A Gestão de Topo proporciona uma cultura em que se procura implementar a mudança e o desenvolvimento de uma forma contínua, e promove a criação de momentos de validação e constatação. Momentos estes que funcionam também como reconhecimento e sinal de gratificação pelo trabalho de desenvolvimento e melhoria contínua produzido pelas pessoas. A notícia do reconhecimento provocou assim uma manifesta satisfação nas pessoas.

Impacto e benefícios do reconhecimento

Na cultura do CRPG, sempre esteve muito presente a existência de práticas e modelos existentes na gestão empresarial, com os devidos aperfeiçoamentos. O *Modelo de Excelência da EFQM* veio ajudar muito na definição de objetivos, métricas e foco nos resultados.

O reconhecimento *Committed for Excellence* reporta a janeiro de 2019 e teve impacto interno na organização e externo. Do ponto de vista interno, verificou-se uma grande satisfação nas pessoas, contribuindo para aumentar os níveis de motivação e reconhecimento. O próprio processo que conduziu ao reconhecimento nasceu com as pessoas, levando-as a planear ações de melhoria que não estavam previstas. Verificou-se a criação de novas dinâmicas, elevou o compromisso das pessoas e o nível de pertença à organização, porque o reconhecimento por uma entidade prestigiada externa

produz impacto emocional positivo, reforçando o compromisso e determinação. Em virtude da autoavaliação verificaram existir espaço de melhoria nos critérios Resultados e Meios.

Do ponto de vista externo, apesar de ainda não existir um plano estruturado de divulgação, o reconhecimento ajudará a consolidar a confiança na organização, no seu futuro. Não existe uma cultura de promoção da imagem através de publicidade. O CRPG reconhece, no entanto, a importância de promover os serviços que prestam de forma a que sejam mais facilmente acedidos por quem deles necessita, facilitando o acesso dos cidadãos aos apoios prestados no âmbito das políticas sociais públicas. A promoção da imagem do CRPG deve ser focada nos médicos, técnicos, cidadãos, políticos, promovendo uma consciência coletiva de necessidade de assegurar a equidade e inclusão social, combatendo a exclusão. Assim, uma imagem de *Excelência* das organizações do sector social – como o CRPG – poderá contribuir decisivamente para a mudança na abordagem que a sociedade portuguesa faz em relação às pessoas com deficiências e incapacidades. O recurso ao *Modelo de Excelência da EFQM* faz também parte de uma estratégia para desenvolver esta imagem, orientando o CRPG para a prestação de serviços do mais prestigiado nível de qualidade, de Excelência.

Motivação rumo à Excelência

A introdução do *Modelo de Excelência da EFQM* teve uma finalidade intrínseca no suporte à elaboração de uma agenda de trabalho para fazer face a desafios identificados. Assim, nos próximos três anos está previsto amadurecer o reconhecimento alcançado, implementar o novo plano estratégico, concretizar as ações de melhoria no terreno. O reconhecimento é uma alavanca e reforço das dinâmicas de redinamização. Retomou-se um processo intenso rumo à Excelência numa organização com cultura favorável e aberta ao desenvolvimento e melhoria contínua. O *Modelo de Excelência* permite balancear as Pessoas e os Resultados, a felicidade das pessoas da organização e os resultados dos clientes.

O reconhecimento tem de fazer parte da cultura da organização e ser perseguido por quem “aspira” mudar, não por quem está desesperado pela mudança. O *Modelo de Excelência* é uma orientação para que a equipa de gestão implemente, de uma forma convicta, um projeto de desenvolvimento organizacional. Em simultâneo, permite uma evolução da “gestão da qualidade” para a “qualidade da gestão”, alterando o paradigma da gestão.