

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

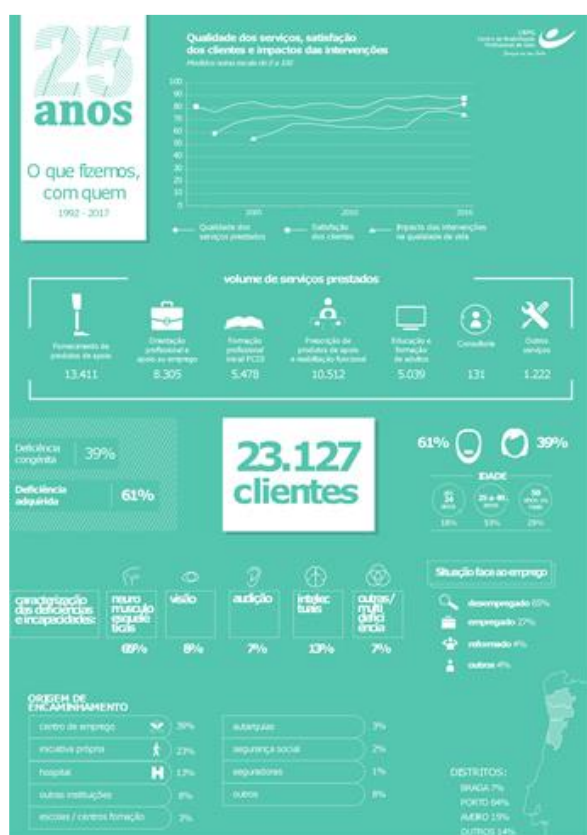


Em termos dos indicadores agregados de desempenho, a atividade do CRPG conheceu os seguintes resultados:

| 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:

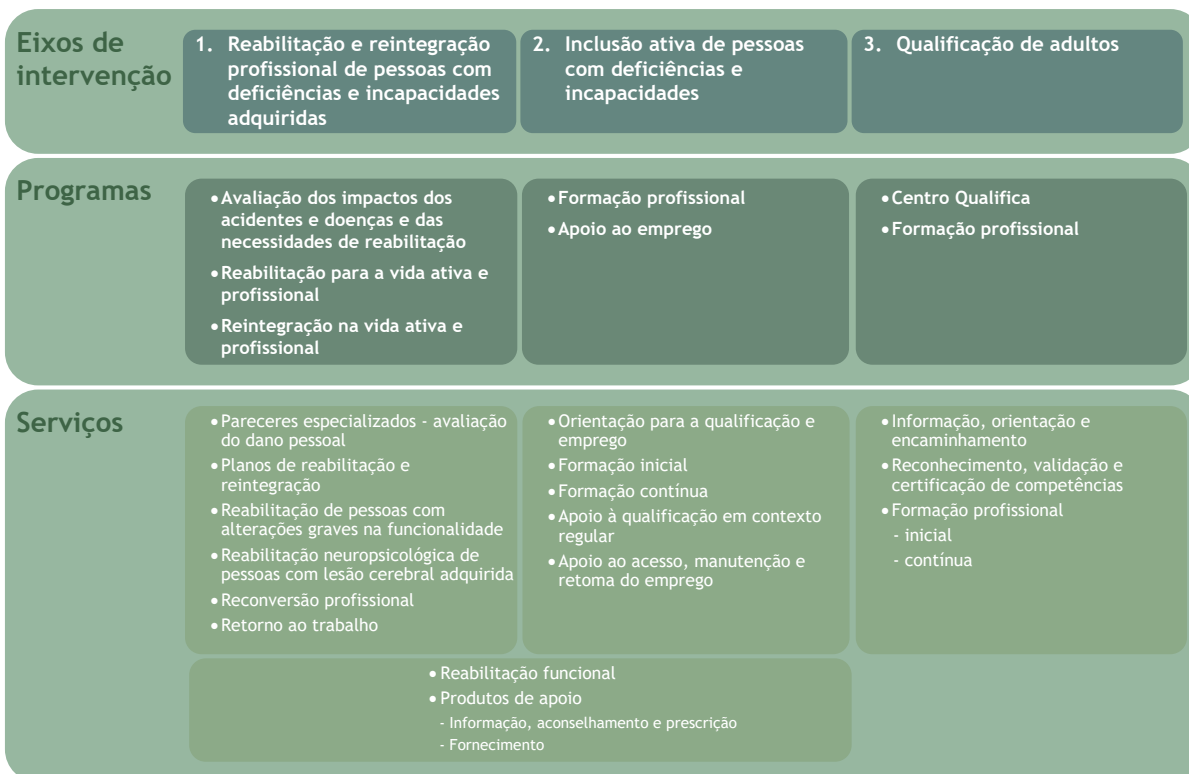
- Experiências marcantes nas trajetórias de vida dos seus clientes, com impactes evidentes na sua qualidade de vida, garantindo níveis de satisfação de excelência;
- Uma resposta qualificada às necessidades sociais, designadamente no domínio das deficiências e incapacidades adquiridas, trabalhando-as 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.