



Ordem Hospitaleira de S. João de Deus



A Gestão Carismática na Ordem Hospitaleira de S. João de Deus

Guia para a avaliação e melhoria da nossa missão apostólica

Versão para hospitais e centros similares

Índice

Prefácio	3
Introdução	5
1. Características fundamentais da gestão carismática	10
1.1. A identidade da Família de São João de Deus e a sua responsabilidade	10
1.2. Aplicação prática	13
1.3. Direção e gestão dos centros e dos serviços.....	20
1.4. Relações com a sociedade e o meio ambiente	29
2. Avaliar, mas como?	33
2.1. Adaptação a nível regional	35
2.2. Seis etapas para iniciar	35
2.3. Avaliação em duas etapas	36
3. Glossário	41

Prefácio

Estimada Família de S. João de Deus,

Ao lermos, nos Atos dos Apóstolos, que as pessoas levavam os doentes aos Apóstolos “e todos eram curados”,¹ ficamos perplexos e surge a suspeita de que se trata de uma idealização excessiva da realidade. Ora bem: como sempre, na Bíblia não nos devemos concentrar no significado literal das palavras, mas atender antes ao significado da mensagem que as palavras nos querem transmitir. E essas palavras querem dizer-nos que onde quer que a mensagem cristã se difunde e enraíza desaparecem a doença e a desolação. A este respeito, o testemunho mais belo que nós, cristãos, podemos dar da nossa fé consiste em cuidar de todas as pessoas que precisam de ajuda. Uma fé que aproxima as pessoas entre si e cura os doentes e os oprimidos é uma fé que terá sempre futuro. É neste sentido que nós, Irmãos de S. João de Deus, interpretamos o nosso modelo, S. João de Deus. Neste sentido, interpretamos a nossa missão na Igreja.

Mudam-se os tempos e, com eles, mudam as pessoas. Mudam também os sistemas de saúde e sociais. E nós devemos ter em conta essas alterações. Nos dias de hoje precisamos de definir objetivos empresariais rigorosos e a qualidade dos nossos serviços deve ser verificada e certificada. Embora os nossos centros não devam ser entendidos prioritariamente como “empresas”, aplicam-se no entanto também a eles as regras de mercado. São pedras miliárias deste processo a Carta de Identidade e a definição dos valores da Ordem. Para diferenciar a nossa ação de outras organizações que trabalham nos campos social e da saúde, cunhámos a expressão “gestão carismática”, cujos fundamentos se encontram explicitados na Carta de Identidade.

Em 2006, o Capítulo Geral pediu à Cúria Geral que elaborasse um instrumento para avaliar a gestão carismática. Tal pedido surgia da constatação que não é suficiente definir os nossos ideais. Para complementar a definição, temos, de facto, de avaliar o grau em que os nossos ideais são concretamente aplicados nos centros e nos serviços da Ordem. Esta avaliação deve servir tanto como verificação como de estímulo para melhorar os serviços existentes. A nossa avaliação, de facto, não deve ser um fim em si mesma, mas ter em vista a questão central da nossa missão, que consiste em ver como pode ser melhorada a situação das pessoas assistidas nos nossos centros e serviços. Não se trata de obter um “selo de qualidade” para dependurar à entrada dos Centros, mas de uma maior satisfação dos utentes e das suas famílias.

Nos campos social e da saúde estamos agora a trabalhar lado a lado com um número crescente de concorrentes. Além das estruturas de ordens religiosas, existem as instituições do Estado e de outras organizações da Igreja. Paralelamente, estão a difundir-se cada vez mais centros geridos por particulares que frequentemente se associam em autênticos grupos empresariais. Não podemos ignorar esta realidade de concorrência. Neste contexto, no entanto, devemos estar conscientes de que os

¹ Cf. At 12, 5-16.

nossos centros não são mais um serviço, mas, como escreveu o Papa Bento XVI na Encíclica *“Deus caritas est”*, centros que se devem distinguir como estruturas da Igreja.² Nesta competição, contudo, podemos também aprender com os outros, como nos ensina Jesus na parábola do administrador sagaz:³ “É que os filhos deste mundo são mais sagazes que os filhos da luz, no trato com os seus semelhantes.” Recordemo-nos, no entanto, que para nós, do ponto de vista ético, o fim nunca pode justificar os meios.

O presente instrumento para a avaliação da gestão carismática foi elaborado por um grupo de Irmãos e colaboradores das Províncias europeias. No entanto, houve o esforço de o tornar válido para a Ordem na sua universalidade, de modo que possa ser aplicado em todas as regiões do mundo. Além disso, foi estruturado de tal forma que pode ser facilmente adaptado à realidade das diferentes Províncias. Este instrumento exigiu um enorme trabalho de análise e síntese. O Governo Geral da Ordem espera que ele seja acolhido de forma aberta e tenha uma aplicação consistente nas Províncias. Aproveito o ensejo para exprimir um agradecimento especial à Comissão e à subcomissão Europa por este trabalho realizado para a avaliação da gestão carismática.

Roma, 29 de Setembro de 2012

Ir. Donatus Forkan OH

Festa dos Arcanjos

Superior Geral

² Bento XVI, Encíclica *“Deus caritas est”*, 31: “Por isso, é muito importante que a atividade caritativa da Igreja mantenha todo o seu esplendor e não se dissolva na organização assistencial comum, tornando-se uma simples variante da mesma”.

³ Lc 16, 1-13.

Introdução

O que é a gestão carismática

A gestão das obras apostólicas da Ordem Hospitaleira baseia-se no carisma transmitido por São João de Deus, conhecido como carisma da hospitalidade. Tal gestão caracteriza-se pela implementação dos princípios e valores que emanam do carisma, por nós considerado como o “metavalor” que complementa a nossa identidade na Igreja e na sociedade. Este sistema de princípios e valores baseia-se nas Constituições, nos Estatutos Gerais e, operacionalmente, na Carta de Identidade da Ordem. Os responsáveis pela administração ou gestão dos centros da Ordem, independentemente da forma que assumem, devem respeitar e promover este sistema de princípios e valores.

Porquê a gestão carismática

Nos tempos difíceis em que vivemos, a exacerbação do capitalismo e da competitividade e a rapidez com que mudam as abordagens e os modelos de vida, obrigam qualquer tipo de organização a repensar as suas bases existenciais e a reformular constantemente os seus métodos de trabalho a fim de poderem competir no presente e especialmente no futuro, e, assim, melhorar o seu desempenho em benefício de todos os grupos de interesse que se relacionam com ela. Hoje, no mundo das organizações, o conceito de visão do futuro é inerente à noção de gestão estratégica.

A nossa Ordem, enquanto organização, não pode ficar alheia a esta evolução. Foi-se assim afirmando o conceito de gestão carismática que nos permite assumir o controle da gestão empresarial, no sentido moderno do termo, salvaguardando, contudo, os princípios e as características que nos distinguem. Porque, em última análise, os princípios, valores e características que mais especificamente nos identificam constituem a essência daquilo a que chamamos carisma.

Usando a linguagem da organização das empresas, podemos considerar a gestão carismática como um instrumento no qual apostar para realizar a gestão estratégica que, no entanto, em instituições como a nossa, deve tornar-se a “mãe de todas as estratégias”, de modo a assumir o desafio de perpetuar o carisma da hospitalidade.

De facto,

- *a Ordem dispõe de um grande sistema organizacional apostólico e carismático* que poderia, porém, tornar-se um peso excessivo e comprometer o seu equilíbrio carismático-institucional;
- *chegou o momento da diminuição numérica, em contraste, felizmente, com os “novos” sujeitos da missão, a que agora chamamos “missão partilhada” – ou seja, as colaboradores;*
- *a “regeneração carismática” é imprescindível* face aos muitos desafios que a sociedade pós-moderna e globalizada nos lança;

- *é necessário continuar a “transmitir o nosso carisma”* salvaguardando a identidade da Ordem, se estamos convictos, como estamos, de que ela continua a ser necessária na Igreja e na sociedade.

Conceito de gestão carismática

Partindo do pressuposto que *cada carisma, para se poder concretizar plenamente, procura alcançar sempre o melhor em tudo, podemos concluir que procura isso mesmo também no gestão, e não apenas numa boa gestão, mas numa gestão excelente*. Por conseguinte, também o conceito de “gestão” passa a fazer parte do carisma, de tal forma que se torna uma “exigência carismática” integrar no nosso estilo de gestão, como instituição religiosa, os objetivos prosseguidos por todas as organizações de um certo nível, o que nada mais é senão a “excelência em gestão” através da chamada “estratégia de melhoria contínua”.

Isso significa que, no contexto da vida religiosa, o conceito de gestão carismática não se aplica simplesmente e de forma exclusiva aos aspetos de natureza religiosa ou espiritual que podem caracterizar uma instituição religiosa como a nossa, mas também às suas modalidades de desenvolvimento e de adaptação às circunstâncias e às situações contemporâneas da vida dos carismas.

Para melhor compreender o que comporta o adjetivo “carismático” associado ao termo “gestão” devemos recordar que o carisma, no nosso caso, a hospitalidade, se manifesta na missão; é pois necessário fazer descer o carisma à terra, desmistificá-lo, despojá-lo daquela aura mística e espiritual que muitas vezes o acompanha; temos de tentar objetivá-lo e esforçar-nos para que não se transforme numa bela ideia ou numa pia intenção. De facto, *um carisma que não se concretize numa missão com ressonância social permanece no mundo das boas ideias e dos bons propósitos*. Por conseguinte, é necessário dotá-lo de um corpo institucional e institucionalizado: o carisma é um carisma institucional.

A missão, como tradução prática e ressonância social do carisma institucional faz com que este seja visível, se torne objetivo e, por conseguinte, suscetível de ser avaliado e até mesmo – seja-nos permitida a expressão – “gerido”, porque, de acordo com a filosofia subjacente a uma gestão excelente (isto é, definir uma estratégia de “melhoria contínua” na gestão), também a manifestação do carisma é suscetível de aperfeiçoamentos na medida em que mudam as circunstâncias e, sobretudo, as necessidades, que são a **razão de ser dos carismas**.

A Ordem Hospitaleira, como organização empresarial com uma missão a realizar, precisa de conhecer e aplicar o melhor método para realizar a missão, mantendo as características da sua identidade. Por outras palavras, precisa de identificar o estilo de gestão, um estilo que denominamos “gestão carismática”, caracterizado pelo nível alcançado na impregnação dos traços da nossa identidade no processo de gestão ordinário das nossas obras.

A gestão carismática nada mais é do que *uma tentativa de enxertar as bases institucionais nos fundamentos da excelência em gestão*. Em última análise, gestão carismática significa simplesmente **fazer bem as coisas, seguindo os princípios que constituem a razão de ser da nossa instituição**.

Conteúdos da gestão carismática: aspetos que a Ordem hospitaleira de S. João de Deus não deve esquecer.

À luz de quanto se disse, são duas as variáveis de cuja interação derivam os conteúdos da gestão carismática:

1. traços da identidade da Ordem Hospitaleira,
2. desenvolvimento da missão em conformidade com os princípios da excelência na gestão da melhoria contínua.

Entre os vários aspetos que delimitam, definem e consolidam a identidade, podemos mencionar:

1. ser uma instituição da Igreja, sem fins lucrativos, que aplica as ideias e os princípios católicos nas suas obras apostólicas;
2. os aspetos específicos que derivam do carisma da hospitalidade, nomeadamente:
 - realizar a missão no mundo da dor, da doença e da deficiência, preferencialmente em benefício das categorias mais necessitadas de assistência;
 - garantir aos nossos utentes uma assistência integral, orientada por um sentimento de evangelização e realizada para oferecer um humanismo cristão, acompanhamento religioso e pastoral e comportamentos baseados na ética católica;
 - promover a Família de São João de Deus, uma medida imprescindível para o desenvolvimento do carisma da hospitalidade;
 - adotar um sistema de valores que tenham por base:
 - a HOSPITALIDADE como “metavalor”, que se estende depois a outros valores, tais como:
 - **QUALIDADE** (serviço essencial do serviço e da gestão dos nossos centros),
 - **RESPEITO** (por todos aqueles que se dirigem aos nossos centros),
 - **RESPONSABILIDADE** (critério fundamental para o desenvolvimento do serviço e da gestão) e
 - **ESPIRITUALIDADE** (para orientar o homem de hoje na sua busca de significado para a vida, religião e transcendência).

No que respeita aos aspetos relacionados com a realização da missão, a Ordem favorece a adesão aos princípios de excelência na gestão da melhoria contínua, quer em termos de assistência aos utentes quer de gestão empresarial propriamente dita. Merece uma menção especial o conceito, cada vez mais presente no mundo empresarial, de responsabilidade social empresarial, à qual a Ordem Hospitaleira, dada a sua natureza, deve dedicar uma atenção especial.

Avaliação da gestão carismática

O caráter evolutivo do mundo atual obriga instituições religiosas como a nossa a determinar os mecanismos que permitam questionar constantemente a idoneidade, a oportunidade e coerência na aplicação dos princípios institucionais em cada uma das suas obras assistenciais.

É universalmente admitido que o segredo da boa gestão consiste em avaliar. A avaliação é de facto um instrumento essencial para se ter um conhecimento atualizado da evolução das alternativas estratégicas promovidas para alcançar os objetivos das organizações.

Como já vimos, ao carisma da nossa instituição chamamos “carisma da hospitalidade”, que tem uma clara ressonância social, pois o seu desenvolvimento é visível, suscetível de ser objetivado e, portanto, sujeito a avaliação.

A Cúria Geral, seguindo as recomendações do LXVI Capítulo Geral (2006), instituiu uma Comissão encarregue de elaborar um instrumento de avaliação da gestão carismática nos centros da Ordem. Tal Comissão, depois de ter analisado diversos esboços, adotou o presente “instrumento de avaliação da gestão carismática”, sobre o qual é oportuno tecer algumas considerações.

- O instrumento de avaliação baseia-se essencialmente em documentos da Ordem (Constituições, Estatutos Gerais, Carta de Identidade, etc.).
- A avaliação inspira-se em sistemas e padrões de qualidade amplamente acreditados (ver ponto 4.1 do presente documento), nomeadamente, *Joint Commission*, EFQM, KTQ DIN ISO 9000, etc., bem como nos critérios de acreditação em vigor nos diversos países.
- A avaliação dedica uma atenção especial aos aspetos característicos da nossa instituição e não substitui os instrumentos usuais de gestão da qualidade acima mencionados.
- O presente documento deve ser considerado como um instrumento de trabalho interno da Ordem, cujo objetivo consiste em medir a *qualidade específica* da nossa atividade, tendo como ponto de referência os princípios e as ideias que herdámos de São João de Deus.
- Este instrumento de avaliação não substitui os instrumentos comuns de gestão da qualidade (*quality management*), mas deve ser considerada como um instrumento adicional que tem em conta os valores e os princípios da Ordem.

- A elaboração deste sistema de avaliação não põe em dúvida o caráter carismático das nossas obras, na medida em que pressupõe que, no seu contexto, todas elas procuram pôr em prática os princípios institucionais da Ordem. Devemos, no entanto, interrogar-nos continuamente se estamos a administrar corretamente os bens de que somos depositários e se estamos a manter a rota. Portanto, todas as Províncias deveriam tentar adaptar os seus atuais mecanismos de conhecimento e/ou avaliação da gestão nas suas obras apostólicas a este documento sobre a avaliação da gestão carismática.

Guia de leitura do documento

Para efeitos da avaliação, a missão da Ordem foi subdividida em quatro áreas principais:

- 1.1. Identidade da Família de São João de Deus e sua responsabilidade
- 1.2. Aplicação prática
- 1.3. Direção e gestão dos centros e serviços
- 1.4. Relações com a sociedade e o meio ambiente

O instrumento de avaliação subdivide-se em:

- ❖ capítulos (numeração de dois dígitos – exemplo: 1.1.)
- ❖ temas (numeração de três algarismos – exemplo: 1.1.1.)
- ❖ subtemas (numeração de quatro ou mais dígitos – exemplo: 1.1.1.1.)

*** Os subtemas estão acompanhados por uma série de exemplos assinalados com a marca ● e têm um caráter meramente exemplificativo, servindo para melhor ilustrar o significado das perguntas.

Nos centros podem ser realizadas e adicionadas outras atividades ou implementadas outras medidas. Os exemplos não pretendem ser exaustivos.

1. Características fundamentais da gestão carismática

A identidade da Família de São João de Deus e a sua responsabilidade

*«O carisma de João de Deus será enriquecido com os valores de cada cultura e, ao mesmo tempo, a Ordem continuará a ser a consciência crítica nos lugares onde a saúde e a assistência social são carentes e promoverá o sadio desenvolvimento das estruturas de saúde e assistenciais às quais todos podem ter acesso, especialmente as pessoas mais desfavorecidas».*⁴

1.1.1. A herança de S. João de Deus

*“O imperativo contido na hospitalidade de São João de Deus é que nós nunca poderemos fechar os olhos perante as necessidades ou o sofrimento humano”.*⁵

A) Existem no centro planos, procedimentos ou manifestações que se destinem à divulgação de informações e ao aprofundamento dos conhecimentos sobre:

- a biografia de São João de Deus,
- a história da Ordem,
- os documentos da Ordem como interpretação atual da vida de São João de Deus e da história da Ordem?
 - Inserção de conteúdos específicos na formação contínua.
 - Disponibilidade de livros adequados.
 - Estátuas e imagens que evoquem a figura de S. João de Deus.
 - Presença da romã como emblema da Ordem.

1.1.2. A missão da Ordem – valores e princípios da Ordem

*“A nossa missão consiste em evangelizar através da hospitalidade, segundo o estilo de São João de Deus. Praticar a hospitalidade como nos ensinou João de Deus significa evangelizar”.*⁶

“Um exemplo concreto do nosso carisma é o modo como a Ordem Hospitalreira de São João de Deus põe em evidência o serviço que oferecemos aos pobres, aos doentes e às pessoas mais desfavorecidas: é a hospitalidade praticada

⁴ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Caminho da hospitalidade segundo o estilo de S. João de Deus – 1,3,35*, Roma 2004.

⁵ Ir. Donatus Forkan, OH, *O novo rosto da Ordem – Carta sobre renovação 2.4.2.*, Roma 2009.

⁶ Ir. Donatus Forkan, OH, *O novo rosto da Ordem – Carta sobre renovação 1.3.*, Roma 2009.

segundo o estilo de S. João de Deus que, em definitivo, constitui o valor que sustenta a missão da nossa Ordem".⁷

A) Através de que elementos se percebe a hospitalidade no centro?

- Celebrações de jornadas especiais, juntamente com os colaboradores.
- Prémios atribuídos por ocasião do 25º aniversário de trabalho.
- Acompanhamento dos novos colaboradores.
- Modelo de acolhimento dos doentes.
- Presença de grupos de voluntariado.
- Atenção às necessidades concretas dos colaboradores e dos utentes.

B) Existem no centro planos ou procedimentos para assegurar a difusão e o aprofundamento dos valores e dos princípios da Ordem?

- Conferências, encontros, debates sobre temas específicos (valores e princípios).
- Divulgação dos documentos da Ordem.
- Partilha, nos vários grupos, de cartas circulares do Superior Geral.

1.1.3. A espiritualidade como parte integrante da nossa identidade

"A nossa espiritualidade é um caminho, um processo, que nós, Irmãos, devemos viver nas comunidades com as suas exigências e que todos, Irmãos e colaboradores – estes na medida em que se sentem chamados – devemos traduzir em prática na nossa vida pessoal e na missão".⁸

1.1.3.1. A humanização como objetivo primordial de João de Deus

"O ponto central do nosso carisma é a pessoa, independentemente do tipo de doença ou necessidade que ela possa ter e que requer a nossa assistência".⁹

A) Existem no âmbito do centro planos ou procedimentos acerca da existência de um clima humano e humanizador?

- Inquéritos por questionário, com a respetiva análise.
- Eventos desportivos e culturais.
- Grupo de estudo sobre a "qualidade de vida".
- Gabinete de "relações públicas".
- Encontros sobre o tema da humanização.

B) Existem no centro planos ou procedimentos para facilitar a integração de colaboradores pertencentes a culturas diferentes da predominante nas nossas estruturas?

- Encontros de testemunhos e socialização multicultural.
- Celebrações e encontros de oração multiétnicos inter-religiosos.

⁷ Ir. Donatus Forkan, OH, *o novo rosto da Ordem – Carta sobre renovação 2.3.1.*, Roma 2009.

⁸ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Caminho de hospitalidade segundo o estilo de S. João de Deus – Apresentação*, Roma 2003.

⁹ Ir. Donatus Forkan, OH, *O novo rosto da Ordem – Carta sobre renovação, 3.4.2.(f)*, Roma 2009.

- Celebrações das várias festividades da religião católica.
- Análise da rotatividade de pessoal (*turn-over*)
- Cursos gratuitos de língua, história, cultura...

1.1.3.2. Visão cristã da pessoa humana como fundamento do nosso *ethos*

*“A vida humana é sagrada desde o seu início porque é fruto de uma ação criadora de Deus e permanece sempre numa relação especial com o Criador, seu único fim. Só Deus é o Senhor da vida desde o seu início até ao fim”.*¹⁰

A) Existem planos ou procedimentos relativamente ao respeito pela sacralidade da vida desde a sua conceção até à morte e no momento de maior fragilidade física e psíquica, segundo o Magistério da Igreja?

- Comissão de ética.
- Encontros com peritos no campo bioético.
- Grupos de estudo.
- Diálogo sobre casos concretos.

1.1.3.3. Um pastoral que respeite as necessidades religiosas e espirituais e a necessidade de sentido do ser humano.

*“É certo que a doença, a marginalização ou a pobreza são ocasiões para nos colocarmos muitas perguntas acerca do sentido da vida e da presença salvífica de Deus. Por isso, e de modo diversificado, devemos acompanhar e, eventualmente, responder a essas situações. Daqui deriva a nossa preocupação pela pastoral da saúde e exclusão social”.*¹¹

A) Existem no âmbito do centro planos ou procedimentos para assegurar o desenvolvimento das atividades de formação pastoral e para promover a espiritualidade?

- Grupo pastoral, nomeação do responsável, número de pessoas envolvidas...
- Orçamento para atividades pastorais.
- Programa anual de atividade pastoral.

B) Existem planos ou procedimentos para assegurar o respeito pelos direitos de liberdade religiosa dos doentes e dos colaboradores?

- Carta de direitos do doente.
- Carta de serviços.
- Programa de pastoral.
- Planos ou procedimentos para garantir o respeito pelos não-crentes entre os colaboradores e as pessoas assistidas.

1.1.4. A Família de São João de Deus

¹⁰ João Paulo II, Carta Encíclica *Evangelium Vitae*, 53, Roma 1995.

¹¹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, Carta de Identidade, 5.1.3.2., Roma 2000

*“Juntamente com os nossos colaboradores, estamos empenhados em cultivar e promover os valores da pessoa e difundir a cultura da hospitalidade”.*¹²

- A) Existem caminhos concretos para os colaboradores tendo em vista promover os valores da Ordem como mais-valias de um centro dos Irmãos de S. João de Deus?
- Programas de formação, como a “Escola da Hospitalidade”.
 - Estágios de formação em Granada (“Seguindo as pegadas de S. João de Deus”).
- B) São oferecidos aos colaboradores outras maneiras de apoiar ativamente, na primeira pessoa, a missão da hospitalidade?
- Formas de angariação de recursos.
 - Sensibilização para a missão da Ordem/Círculos de estudo.
 - Atividades pastorais.
 - Formas de compromisso voluntário fora do horário de serviço.

1.1.4.1. Estilo de gestão, com uma especial atenção à promoção dos colaboradores¹³

- A) Existem procedimentos/estruturas para a promoção, valorização e participação dos colaboradores da Família de São João de Deus?
- Celebrações de aniversários particulares da Ordem.
 - Visitas, peregrinações a Granada e a outros lugares dos nossos irmãos Santos e Beatos.
 - Escola da Hospitalidade.
 - Estudo dos documentos da Ordem.
 - Projetos de envolvimento e organização de tempos livres com atividades desportivas, culturais e com animação para os filhos dos colaboradores.
- B) Existe um sistema de receção de possíveis comentários e sugestões que provenham dos colaboradores relativamente aos projetos em que estão envolvidos?
- Elaboração de atas do trabalho em equipa.
 - Avaliação e monitorização dos projetos em equipas multidisciplinares.
 - “Feedback” relativamente ao questionário sobre satisfação.

1.2. Aplicação prática

1.2.1. Estilo da assistência

¹² Ir. Donatus Forkan, OH, *O novo rosto da Ordem – Carta sobre renovação 3.1.1.*, Roma 2009.

¹³ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.3.7, 4.4.4, 7.1.1, Roma 2000.

1.2.1.1. Compromisso por uma assistência integral e pela defesa dos direitos do doente¹⁴

A) Tem-se em conta na prática diária o compromisso da Ordem de oferecer uma assistência integral?

- Programa de formação contínua, destinado a promover uma assistência profissional integral baseada nos conhecimentos mais avançados.
- Atividades de motivação para promover a participação nos cursos de formação contínua.

B) Que elementos documentam que o centro respeita as vontades manifestadas pelos doentes e/ou pelos seus tutores?

- Discussão aberta entre os diferentes grupos profissionais.
- Conferências sobre o tema para os doentes e seus familiares.
- Nível de desenvolvimento da medicina paliativa.

C) Que diretrizes existem no centro para garantir um acolhimento e uma assistência personalizados e o respeito pelos direitos fundamentais do doente?¹⁵

- Diretrizes sobre a confidencialidade, mesmo em casos de responsabilidades partilhadas.
- Defesa da intimidade.
- Veracidade.
- Formação em estratégias de abordagem e colóquio.

D) Está em vigor uma política sobre a proteção e o bem-estar de crianças e adultos vulneráveis?

- Políticas em defesa das crianças.
- Políticas em defesa dos adultos vulneráveis.

1.2.1.2. Colaboração interdisciplinar – trabalho em equipa

A) Existe uma estratégia para promover o trabalho em equipa?¹⁶

- Reapresentação dos princípios da subsidiariedade
- Atenuação de estruturas hierárquicas

B) Existe uma estratégia para promover a colaboração interdisciplinar?¹⁷

- Cursos de formação contínua para diversos grupos profissionais.

C) Como se realiza a função de modelo do grupo dirigente em matéria de trabalho em equipa?¹⁸

¹⁴ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.1.2., 5.2.3.2., 6.1., 7.2. e seguintes, Roma 2000.

¹⁵ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.1.2., Roma 2000.

¹⁶ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.2.4., Roma 2000.

¹⁷ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.2.4., Roma 2000.

- Ilustrar exemplos concretos.
- Avaliações respetivas expressas nos questionários destinados aos colaboradores.

1.2.1.3. Qualidade da assistência¹⁹

A) Existem indicadores que permitam evidenciar a qualidade da assistência prestada aos doentes?

- Detalhes respetivos, extraídos do questionário destinado aos doentes.
- Número de reclamações (queixas).

1.2.1.3.1. Qualidade da formação dos profissionais²⁰

A) No plano de formação do Centro, além dos aspetos profissionais e técnicos, em que medida são considerados os aspetos humanos e éticos na formação de base e na formação contínua?

- Currículos de formação de base e contínua.
- Conferências sobre temas relevantes.
- Diretrizes respetivas do diretor do centro.
- Motivação dos colaboradores para participar em percursos de formação que vão para além dos aspetos puramente técnico-profissionais.

B) Que apoio recebem os profissionais na difícil tarefa de transmitir aos doentes, em colóquios específicos, situações críticas de doença?

- Sensibilização.
- Formação.
- Treino.
- Suporte e preparação dos profissionais para uma abordagem e uma gestão conscientes da doença e do sofrimento (dias de retiro, tempo sabático, empatia nas equipas, promoção da capacidade de perceção).²¹

1.2.1.3.2 Aspetos privilegiados na investigação²²

A) De que forma é que o centro exerce a sua influência sobre os projetos de investigação e a sua configuração para afirmar também nesta área o carisma da Ordem?

- Os projetos devem ser autorizados.
- São solicitados relatórios intermédios.
- Existe o direito de determinação comum das condições financeiras.
- Existe a instituição de prémios para dissertações/teses académicas.

¹⁸ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.2.6., Roma 2000.

¹⁹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.1.2., Roma 2000.

²⁰ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 6.1.1., Roma 2000.

²¹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 2.1. – 2.1.2., Roma 2000.

²² Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 6.3., Roma 2000.

- Tomadas de posição por parte da Ordem/Direção do centro.
- Comunicação com a opinião pública.

1.2.1.4. Centralidade da informação e do envolvimento do doente²³

- A) Como é que o centro garante que haja envolvimento/participação do doente?
- Participação e informação sobre a terapia e a assistência.
 - Garantia e salvaguarda dos seus direitos (informação, consentimento, documentação).
 - Veracidade.
 - Princípios orientadores da relação médico/doente.
 - Prática do consentimento informado.
- B) Existem horários especificamente organizados e espaços adequados nos quais os doentes e as suas famílias possam falar com os profissionais responsáveis pelo tratamento e pela assistência?
- Em caso de resposta positiva, indicar os detalhes respetivos.

1.2.1.5 Garantir uma atenção e uma proximidade especial aos doentes e seus familiares segundo o nosso conceito de humanização

- A) O que se faz no centro para transmitir aos profissionais a visão da Ordem sobre cuidados e assistência do doente?²⁴
- Modelos.
 - Cursos de formação contínua.
 - Documentação/literatura.
 - Lema do mês.
- B) Como são protegidos os doentes envolvidos em projetos de investigação?²⁵
- Envolvimento de um tutor do doente.
 - Envolvimento familiar.
 - Transparência em relação à direção do centro.

1.2.1.6. Consideração das dimensões espiritual e religiosa na doença e na gestão da doença

- A) Integram-se elementos da tradição cristã no processo terapêutico, por exemplo, orações, unções, bênçãos?
- Exemplos concretos.
 - Anúncios públicos.
 - Convites.

²³ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.1.2.2 a 5.1.2.4., Roma 2000.

²⁴ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.1.1.ss., Roma 2000.

²⁵ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.4.2., Roma 2000

B) Integra-se a pastoral nos colóquios com os doentes e os seus familiares que tenham a ver, por exemplo, com diagnósticos críticos, remoção de órgãos, modificação do objetivo terapêutico?

- Informações do capelão.
- Ilustração de um exemplo concreto.

1.2.1.7. Tratamento e assistência a grupos de pessoas com necessidades especiais

A) Quais são as condições oferecidas pelo centro no processo de acompanhamento para a morte e como trata as pessoas falecidas?²⁶

- Ilustração de um caso de acompanhamento de um moribundo.
- Cuidados paliativos.
- Formação destinada aos profissionais.

B) Quais são os serviços prestados a pessoas em situações especiais, por exemplo, deficientes, doentes mentais, idosos, em luto, assessoria em casos de gravidez indesejada, partes em risco, doentes de SIDA?

- Exemplos concretos.
- Grupos de trabalho.
- Responsáveis.

C) Existe uma atenção especial para doentes com necessidades especiais de assistência após a hospitalização, por exemplo, doentes sem familiares, pessoas sem abrigo, doentes em cuidados paliativos, doentes e feridos provenientes de zonas de emergência?

- Orientações da direção do centro.
- Percursos organizacionais.
- Exemplos concretos.

1.2.2. Pastoral²⁷

1.2.2.1. Integração da pastoral na prática quotidiana – envolvimento dos profissionais na pastoral

A) A pastoral é parte integrante do centro?

- Promoção e cuidado do sentido de comunidade.
- Integração e transparência da pastoral no funcionamento corrente.
- Presença do serviço de pastoral no organograma.
- Influência da pastoral na cultura empresarial do centro.
- Presença da pastoral na formação de base e na formação contínua.

1.2.2.1.1. Apoio da direção do centro à pastoral

²⁶ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.3.1. – 5.2.3.4., Roma 2000.

²⁷ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Estatutos Gerais*, 51-53 e seguintes, Roma 2009.
Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Constituições*, 50 e seguintes, Roma 2009.
Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.1.3., Roma 2000.

A) Como é apoiada a pastoral por parte da direção do centro?

- Abordagem da direção.
- Responsabilidades definidas.
- Disponibilização de locais.
- Envolvimento dos colaboradores.
- Anúncios e participação ativa.
- Orçamento.
- Dotação de pessoal no quadro orgânico de pessoal.
- Descrição do trabalho.

1.2.2.2. Qualidade da pastoral

A) Existem no centro indicadores para medir a qualidade da pastoral?

- Resultados dos inquéritos realizados aos doentes e colaboradores.
- Disponibilidade contínua (acessibilidade pessoal, substituições).
- Documentação.
- Conceção da pastoral.
- Supervisão.
- Plano pastoral.
- A atividade pastoral é incluída nas perguntas dos inquéritos distribuídos aos doentes.
- Presença de uma equipe de pastoral.
- Oferta de formação em pastoral.

1.2.3. Bioética²⁸

1.2.3.1. Desenvolvimento de uma competência ética específica – Atividades de formação²⁹

A) Como promover a consciência e a competência éticas?

- Sensibilização sobre questões éticas.
- Formação.
- Exemplos concretos.
- Diretrizes éticas.

1.2.3.2. Análise das questões éticas na atuação quotidiana³⁰

A) Existem princípios éticos e linhas de orientação éticas para o tratamento/assistência dos doentes?

- Diretrizes éticas da Ordem e da direção do centro.
- Linhas de orientação éticas da direção do centro.
- Regulamento para o emprego de novas técnicas de tratamento e terapia.
- Cuidados proporcionados, prevenção da obstinação terapêutica.

²⁸ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.2.4., 6.1.2., 7.2. e seguintes, Roma 2000.

²⁹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 6.1., 6.1.2. Roma 2000.

³⁰ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.5., 5.3.5. Roma 2000.

- Cuidados especiais para idosos e deficientes.

B) O Centro faz prevalecer e representa publicamente as suas próprias linhas de ação ético-cristãs?

- Textos de conferências.
- Comunicados de imprensa.
- Revista do centro.

1.2.3.3. Comissão de Bioética³¹

A) Caso exista, qual a missão e qual a função da Comissão de bioética?

- Descrição.
- De que temas se ocupa?

B) Que tipo de acesso têm os profissionais à Comissão?

- Os profissionais têm a possibilidade de enviar perguntas à Comissão?
- Como são comunicadas aos profissionais as conclusões da Comissão?

C) Existem orientações/critérios para a inclusão e/ou exclusão de prestações terapêuticas consideradas problemáticas ou controversas?³²

- Descrição de um modelo organizacional de gestão de crises.
- Gravidezes indesejadas, dar à luz no anonimato.
- Modificação do objetivo terapêutico, interrupção da terapia.

1.2.3.4. Investigação ética³³

A) Existe uma Comissão de bioética para a investigação? Como é composta?

- Margem de tomada de decisões.
- Orientações.
- Acompanhamento jurídico e/ou moral/teológico.

B) Como é garantida a transparência na aquisição e no controle do uso de fundos provenientes de terceiros (destinados à investigação)?

- Diretrizes da direção do centro.
- Documentação do modo de utilização dos fundos de terceiros.

³¹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.4.4., 7.2., Roma 2000.

³² Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.6., Roma 2000.

³³ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.4.1., Roma 2000.

1.3. Direção e gestão dos centros e serviços³⁴

1.3.1. Exercício da responsabilidade de supervisão e direção por parte da Ordem³⁵

- A) Existem disposições³⁶ claramente documentadas para apoiar o exercício, por parte da Ordem, da sua responsabilidade de supervisão e direção?

(Esta questão deve ser adaptada em cada momento à realidade jurídico-organizacional da Província)

- Membros do Conselho.
- Organograma.
- Estrutura de governo, por exemplo. atas e membros do Conselho provincial/Conselho de administração/Comité de direção.
- Plano estratégico.
- Planos anuais.
- Relatório anual.
- Contabilidade certificada por revisores de contas.
- Relatórios de acreditação.

- B) Os membros do Conselho (conforme a estrutura jurídica: provincial, de administração, da Fundação) têm acesso às competências técnicas necessárias?

(Esta questão deve ser adaptada em cada momento à realidade jurídico-organizacional da Província)

- Documentação que comprove a composição do Comité/equipa de assessoria.
- Regulamentos claramente definidos para o funcionamento do Conselho de governo e do comité de assessores.

1.3.2. Responsabilidade administrativa a nível local

- A) Existem disposições/procedimento³⁷ claramente documentados sobre a responsabilidade administrativa a nível do centro?

- Membros do órgão de fiscalização competente.
- Organograma.
- Estrutura de governo, por exemplo, atas e membros do Conselho provincial/Conselho de administração/Comité de direção local.
- Plano estratégico.
- Planos anuais.
- Relatório anual.

³⁴ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Constituições*, 100, Roma 2009.

³⁵ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *General estatutos*, 163, Roma 2009

³⁶ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.1.1, 5.3.2.1, 5.3.2.4., 5.3.2.6., 8, Roma 2000.

³⁷ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.1.1, 5.3.2.1, 5.3.2.4., 5.3.2.6., 8, Roma 2000.

- Contas certificadas.
- Relatórios de acreditação.

1.3.3. Gestão estratégica

1.3.3.1. Ética de gestão

A) O centro segue princípios e orientações sobre ética de gestão?

- Definição das responsabilidades.
- Gestão de conflitos de interesse.
- Aceitação de doações, patrocínios, etc.
- Práticas de marketing.
- Dotação e controle racional de recursos.

1.3.3.2. Áreas estratégicas

A) Existe um plano estratégico que defina as metas e os objetivos estratégicos do centro?

- Cópia do plano estratégico para a organização.
- Referência a princípios e valores da Ordem.

B) Existem disposições operacionais de apoio ao plano estratégico?

- Planos de ação – locais e empresariais.
- Medidas para o cumprimento dos objetivos. Por exemplo: indicadores de desempenho, fatores críticos de sucesso, etc.

C) Existem estruturas eficazes de comunicação e consulta, dirigidas ao pessoal sobre finalidades, objetivos e ações relativamente ao plano estratégico?

- Evidências de uma estratégia de comunicação bidirecional relativamente ao plano estratégico.
- Inquéritos ao pessoal.

1.3.4. Desenvolvimento e promoção de uma cultura empresarial cristã no espírito de S. João de Deus

1.3.4.1. Orientação dos valores da filosofia de empresa³⁸

A) O serviço possui uma estratégia de apoio à sua dimensão caritativa e social?

- Promoção de associações de autoajuda afins ao centro.
- Exemplos do apoio prestado pelos serviços aos mais desamparados ou marginalizadas no interior da Comunidade.

B) Existe uma estratégia de criação e manutenção de cooperações e alianças de apoio à missão e aos valores do centro?

³⁸ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.3.8., Roma 2000.

- Estratégia de cooperação/alianças.
- Cópia de exemplos de acordos de cooperação.

1.3.5. Gestão dos recursos humanos³⁹

1.3.5.1. Seleção e integração de profissionais que apoiam e respeitam os valores de S. João de Deus⁴⁰

- A) O centro possui políticas e procedimentos em matéria de recursos humanos que promovam a realização da missão da hospitalidade?
- Procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal.
 - Critérios de entrevista.
 - Dados pessoais (técnicos, humanos, qualidades éticas e dimensão religiosa).
 - Descrição de tarefas.
 - Políticas e procedimentos de recursos humanos.
 - Manual do funcionário/para o pessoal.
 - Exemplo de características pessoais.
 - Exemplo de descrição de tarefas.
 - Exemplo de contrato de trabalho.
 - Políticas e procedimentos de conflitos e processos disciplinares.

1.3.5.2. Iniciativas para a integração e o acompanhamento de novos funcionários⁴¹

- A) No centro, são promovidas iniciativas de apoio à integração dos trabalhadores recentemente contratados?
- Exemplo de descrição de tarefas.
 - Manual do trabalhador.
 - Processo de integração do pessoal.
 - DVD para a integração do pessoal.
 - Listagem de questões a serem tratadas para a integração do novo pessoal.
 - Estratégia de comunicação.
 - Treino para o pessoal.
 - Sistema de suporte das prestações do pessoal.
 - Programas de Formação – Escola da Hospitalidade.
 - Políticas de assistência pastoral.
 - Programas de suporte para o pessoal.

1.3.5.3. Motivação dos profissionais⁴²

³⁹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.3. e seguintes 7, Roma 2000.

⁴⁰ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.3.4., Roma 2000.

⁴¹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Caminho de Hospitalidade segundo o estilo de São João de Deus*, 4, 2003 Roma.

⁴² Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.3.7.4.4.4., Roma, 2000.

- A) São oferecidas aos profissionais oportunidades para o seu desenvolvimento profissional e respetiva formação na sua área de competência?
- Políticas de formação.
 - Avaliação das necessidades de formação.
 - Sistema de suporte às prestações do pessoal.
 - Programas de formação.
- B) A organização possui uma estratégia do pessoal para promover a atração, motivação e integração dos trabalhadores relativamente à visão e à missão do centro?
- Plano estratégico para os recursos humanos.
 - Políticas e procedimentos para os recursos humanos.
 - Manual do trabalhador.
 - Excursões empresariais.
 - Celebração de aniversários de serviço.
- C) De que forma o centro se compromete a promover o longo processo de amadurecimento humano, psíquico e espiritual dos seus trabalhadores?⁴³
- Medidas para evitar esgotamento (*burn out*).
 - Acompanhamento espiritual em situações difíceis com os doentes ou parentes.
 - Concessão de tempos de descanso (tempo sabático).

1.3.5.4. Sondagens aos profissionais⁴⁴

- A) São realizadas regularmente sondagens aos profissionais?
- Perguntas formuladas para verificar o nível de conhecimento do carisma, dos valores e dos princípios da Ordem.
 - Perguntas formuladas para verificar o grau de satisfação no trabalho dos profissionais.
 - Equilíbrio entre vida privada e trabalho.
- B) Foram promovidas ações pela direção após a realiação das sondagens?
- Plano de ação realizado após as sondagens.
 - Colóquios específicos com os profissionais.
 - Mesa de concertação quando, através das sondagens, emergiram problemas relevantes.
 - Informação contínua aos profissionais sobre novos desenvolvimentos no centro.

1.3.5.5. Justiça contratual e salarial⁴⁵

- A) O centro possui uma política do pessoal que estabeleça termos e condições equitativas de trabalho para todos os trabalhadores?

⁴³ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 7.1.1., Roma 2000.

⁴⁴ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 4.4.5., 5.3.2.3., Roma 2000.

⁴⁵ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.3.4.SS., Roma 2000.

- Política sobre as condições de trabalho.
- Manual do trabalhador.
- Política de remuneração.
- Termos e condições do contrato de trabalho.
- Estratégia de comunicação e documentação de suporte relativamente aos aspetos contratuais e remunerativos (contrato de emprego, descrição das tarefas, manual do trabalhador, listagem de assuntos a serem tratados com os novos funcionários, sistema de avaliação do pessoal, boletins informativos, estratégia de comunicação).

B) O centro atua para que sejam garantidas aos profissionais das empresas externas que prestam serviços condições justas de trabalho?

- Acordos em matéria de remuneração e horário de trabalho na estipulação de contratos.
- Relações com os profissionais de empresas externas no centro e relativamente aos trabalhadores do quadro.

C) O centro compromete-se a desenvolver boas relações com os representantes sindicais?

- Contactos e encontros periódicos com os sindicatos.
- Entendimentos/acordos para novos desenvolvimentos.
- Estabelecimento de contactos em caso de situações críticas entre os trabalhadores.
- Esforços comuns para a prevenção de dependência de drogas ou fármacos.

1.3.5.6. Medidas contra a discriminação nos nossos centros⁴⁶

A) Estão em vigor políticas de apoio à luta contra a discriminação no local de trabalho?

- Política contra a discriminação.
- Políticas a favor da igualdade de oportunidades.
- Políticas de apoio à dignidade e ao respeito no trabalho.
- Programas de apoio ao pessoal.
- Medidas contra a intimidação e assédio (*mobbing e stalking*)

B) Existe uma estratégia de comunicação/formação em relação à luta contra a discriminação?

- Ações de formação/sensibilização contra a discriminação.

1.3.6. Gestão económico-financeira⁴⁷

1.3.6.1. Relação custo-eficácia

A) Existe uma meta estratégica no que diz respeito à gestão financeira do centro?

⁴⁶ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.2.2., Roma 2000.

⁴⁷ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Constituições*, 100, Roma 2009.

Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.4., Roma 2000.

- Previsão das despesas.
- Aprovação formal pelo Conselho geral/Conselho de administração.
- Evidência de controle – por exemplo, atas da Comissão de finanças e auditorias, atas do Conselho provincial/Conselho de administração.

B) Existe um orçamento operacional concordado e aprovado, periodicamente revisto pelo Conselho (dependendo da estrutura jurídica: Conselho Provincial, Conselho de administração/Conselho da Fundação)?

- Orçamento operacional.
- Aprovação formal pelo Conselho provincial/Conselho de administração
- Evidência de controlo – por exemplo. atas da Comissão de finanças e auditoria, atas do Conselho provincial/Conselho de administração.
- Contas mensais – confronto *out-term* entre orçamento e balanço final.

C) Existem sistemas de contabilidade/informação que forneçam as necessárias informações apropriadas ao pessoal e ao Conselho (dependendo da estrutura jurídica: Provincial, de administração/da Fundação) para tomar decisões financeiras válidas?

- Políticas e procedimentos financeiros.
- Políticas de novas tecnologias – TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação).
- Comissões de TIC – Membros, condições de referência.
- Auditorias de TIC.

D) São utilizados sistemas para monitorar o orçamento ao nível do centro/serviço/unidade?

- Orçamento de serviço/unidade.
- Evidência de revisões/atuações, por ex., atas dos grupos de gestão local, das comissões financeiras.
- Orçamentos/relatórios
- Relatórios de pacotes de gestão.

E) O serviço possui uma estratégia orçamental que garanta o seu equilíbrio (break even)?

- Estratégia de orçamento.
- Atas das sessões do Conselho provincial/Conselho de administração.
- Atas das sessões financeiras e auditorias.
- Planos de poupanças sobre os custos.

1.3.6.2. Somos uma organização “sem fins lucrativos” (non profit)⁴⁸

A) Existe uma estratégia financeira global para garantir que todos os fundos extra e/ou suplementares são investidos nos serviços que fornecemos?

- Estratégia financeira.
- Atas da reunião “Finanças e revisão de contas”.
- Atas do Conselho provincial/Conselho de administração.

⁴⁸ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.4.1., Roma 2000

- Previsão de contas.
- “Plano de negócios” (*business plan*) / autorizações para desenvolvimentos de novos serviços.

B) Estão em vigor políticas e procedimentos financeiros e de contabilidade aprovados pelo Conselho provincial/Conselho de administração, regularmente revistos?

- Políticas e procedimentos financeiros e contabilísticos.
- Atas do Conselho provincial/Conselho de Administração em que conste a aprovação de políticas e procedimentos.
- Políticas de controle da documentação.

1.3.6.3. Gestão dos recursos materiais e instrumentais

A) Com que medidas é que o centro garante que se faz a gestão e manutenção dos recursos materiais e instrumentais de modo a otimizar o seu uso e a prolongar a sua vida útil?

- Políticas e procedimentos de manutenção.
- Planos de manutenção preventiva.
- Plano de desenvolvimento para investimentos em obras de maior/menor envergadura.
- Políticas e procedimentos em relação a investimentos em obras de maior/menor envergadura.

B) É possível identificar claramente uma linha de responsabilidade relativamente à gestão dos recursos materiais e instrumentais?

- Organograma.
- Atas do Conselho de administração/vigilância.

1.3.6.4. Transparência⁴⁹

A) Existem disposições para assegurar que sejam disponibilizadas informações estatísticas adequadas, de forma transparente, às partes interessadas, internas e externas?

- Relatórios anuais de contas.
- Informações enviadas ao pessoal.
- Sistema de partilha de informações.
- Acordos sobre os níveis de serviço.

B) Como é que o centro assegura que as informações recolhidas correspondam aos requisitos de exatidão, atualidade, relevância e que sejam também adequadamente protegidas?

- Políticas e procedimentos relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC).
- Políticas de formação no âmbito das TIC.
- Suporte de TIC.

⁴⁹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Estatutos Gerais*, 164, Roma 2009.
Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.4.4., Roma 2000.

- Manutenção e planos de desenvolvimento/investimento nas TIC.

1.3.7. Proteção de dados (privacidade)⁵⁰

A) Está em vigor uma política de proteção de dados que respeite a Diretiva União Europeia nº 95/46/CE, a chamada Diretiva sobre Proteção de Dados, ou outras diretivas internacionais semelhantes?

- Políticas de proteção de dados.

1.3.8. Certificação e gestão da qualidade⁵¹

A) Existem mecanismos de controlo interno que garantem que os serviços prestados são da mais alta qualidade em conformidade com as melhores práticas e com a nossa missão hospitaleira?

- Comités de qualidade.
- Comités de investigação.
- Comités de ética.
- Escola da Hospitalidade.
- Comités de governo clínico.
- Comités de avaliação clínica.

B) O centro possui um sistema (sistemas) de certificação/acreditação externo(s)?

- Modelo EFQM de excelência.
- Certificação *ProCum Cert GmbH*.
- *Joint Commission Accreditation Programm*.
- *Council for Quality and Leadership*.
- CHKS.

1.3.8.1. Gestão dos riscos (*Risk management*)

A) O centro possui um sistema de gestão de riscos?

- Sistema de gestão de riscos (*Risk Management System*).

1.3.8.2. Trabalho em rede (*Networking*) (externo)

A) Como é encorajado o trabalho em rede com outras instituições do sistema de saúde (a nível interdisciplinar) para o desenvolvimento de práticas excelentes?

- Exemplos de redes.
- Atas das sessões das equipas.
- Reuniões dos comités – condições de referência, membros.
- Esquema do quadro de governo clínico.

⁵⁰ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.2.5.2., Roma 2000.

⁵¹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.1.3., 5.3.7. e seguintes, Roma 2000.

1.3.8.3. Gestão de pedidos e reclamações

- A) Existe um sistema de tratamento de queixas de doentes de modo a apoiar uma cultura na qual o doente é colocado no centro e que seria coerente com a missão e a ética no hospital?
- Política de gestão de queixas dos doentes.
- B) Como reage no centro às reclamações?
- Folhetos informativos para os doentes.
 - Entrevistas com os doentes.
 - Grupo para a proteção do doente.
 - Envolvimento dos doentes nas comissões.
- C) Que alterações foram introduzidas no seguimento das reclamações?
- Exemplos de transformações adotadas.

1.3.9. A inovação segundo o espírito de São João de Deus

- A) Como se promovem no centro a inovação e uma capacidade positiva de assumir riscos de acordo com a filosofia de São João de Deus?
- Prémios/certificados de reconhecimento para a inovação.
 - Plano de desenvolvimento estratégico.
- B) A investigação efetuada no centro tem em vista descobrir modelos exemplares no plano clínico e noutras áreas?
- Políticas de investigação.
 - Modelos de melhorias práticas (*best practices*) obtidos através da investigação.
 - Exemplos de tais modelos.

1.4. Relações com a sociedade e o meio ambiente⁵²

1.4.1. O nosso é um serviço à sociedade

- A) Que aspetos da nossa atividade são particularmente apreciados?
- Alta qualidade dos serviços.
 - Atmosfera amigável e familiar durante a permanência no hospital.
 - Solicitude pelos cuidados psicológicos e espirituais dos doentes e das suas famílias.
 - Condições excelentes para uma morte digna.
 - Atividades adicionais para a comunidade local.
- B) O centro está integrado na vida pública da cidade, da região... (nos planos profissional, ético e religioso)?
- Apenas de modo passivo ou também ativamente (ou seja, é convidado para eventos mas não propõe atividades em primeira mão).
 - Em questões que dizem respeito a pessoas com patologias socialmente críticas, tais como a toxicodependência, alcoolismo, SIDA, etc.
- C) De que forma o centro colabora⁵³ com as paróquias e dioceses vizinhas?
- Cooperação.
 - Serviço de visitas aos doentes realizadas pela paróquia.
 - Preparação e acompanhamento dos voluntários provenientes das paróquias.

1.4.2. Formação básica e formação contínua

- A) Existe um sistema de formação orientada para uma abordagem holística ao doente que promove o desenvolvimento das competências profissionais do pessoal?
- Programa de formação contínua destinado a promover uma assistência profissional integral baseada nos conhecimentos mais avançados.
 - Indicação dos seus conteúdos no plano de formação.
 - Desenvolvimento de competências humanas e sociais no plano de formação.
 - Ver também os pontos 2.2.1.1. e 2.2.3.1.
- B) Existem escolas de enfermagem para educadores e/ou outras instituições de ensino (escolas de especialização para médicos, universitários, etc.), onde se formam os profissionais, não só para as suas próprias necessidades, mas também para a saúde em geral?
- Descrição da situação no centro.

⁵² Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.5., Roma 2000.

⁵³ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Carta de Identidade*, 5.3.6.5., Roma 2000.

- Número de lugares de formação oferecidos.
- Número de estudantes nos últimos anos.

1.4.3. Relações com terceiros

- A) O centro mantém relações com as associações dos diferentes grupos profissionais e com outras instituições que trabalham no campo social e no setor da saúde?
- Associações profissionais nacionais e locais.
 - Outras organizações presentes no âmbito da saúde (Cruz Vermelha, outros institutos religiosos, etc.)
 - Associações de voluntariado.
 - Grupos de autoajuda
- B) O centro mantém relações com os financiadores (autoridades públicas, seguros, etc.)?
- Cuidado das relações.
 - Limita-se aos relatórios financeiros ou contribui também para melhorar a saúde?
 - ONG (organizações não-governamentais).
- C) Existe no centro/serviço um gabinete/escritório para cuidar das relações com a comunicação social, o *marketing* e as relações públicas em geral?
- Equipamentos do referido serviço em termos de espaço, pessoal, meios técnicos.
 - Contatos com a imprensa.
 - Programas multimédia no âmbito do centro.
 - Contatos com a rádio e a televisão.
 - Serviços de vídeo de produção própria.

1.4.4. Responsabilidade social

1.4.4.1. A nível económico: criação de riqueza com práticas corretas

- A) A organização segue práticas contabilísticas em conformidade com os requisitos legais e as normativos geralmente aceites?
- Políticas e procedimentos financeiros e contabilísticos.
 - Relatórios de auditorias internas.
 - Contas revistas por terceiros.
 - Comissão financeira/auditoria – membros, atas, condições de referência.
- B) Ética de gestão: são respeitados e promovidos os princípios éticos nas relações comerciais e na gestão empresarial?
- Documento do código ético de conduta do centro.
 - Divulgação dos princípios e valores da Ordem.
 - Critérios de seleção de parceiros (partners) adequados.

C) O centro cumpre pontualmente as obrigações fiscais e/ou de impostos definidas por lei?

- Verificação das obrigações fiscais.
- Verificação do pagamento de impostos.
- Verificação do pagamento das contribuições sociais aos trabalhadores.
- Cumprimento das normas legais relativamente às prestações sociais aos trabalhadores.

1.4.4.2. A nível social: promoção dos valores sociais, garantia de condições de trabalho justas, respeito pelos direitos dos trabalhadores e dos doentes

A) O centro segue as práticas de “bom governo” e promove os principais valores sociais na realização da sua missão?

- Documento do código ético de conduta do centro.
- Política de valores.
- Auditoria da responsabilidade social empresarial.
- Carta dos direitos e deveres dos utentes (doentes).

B) O centro pratica uma política socio-laboral em conformidade com a legislação em vigor e com a doutrina social da Igreja?

- Política geral de recursos humanos.
- Normas sobre segurança, saúde e prevenção de riscos.
- Política salarial.
- Política de desempenho e benefícios sociais para os trabalhadores.
- Procedimentos para garantir a segurança dos doentes e dos profissionais e para evitar danos a terceiros.

C) O centro intervém em favor dos “grupos vulneráveis” ou em situações de necessidade sem resposta ou desconsideradas por parte da sociedade?

- Política de admissão de elementos de grupos em risco de discriminação: pessoas com deficiência, imigrantes...
- Contribuição económica ou ajuda desinteressada para necessidades sociais.
- Relações/acordos com associações sem fins lucrativos.
- Política contra a discriminação.

1.4.4.3. Proteção do ambiente: consciência ambiental e ecológica

A) O centro está comprometido com a melhoria da qualidade ambiental?

- Política ambiental.
- Procedimentos de gestão dos principais impactos ambientais negativos: resíduos, materiais perigosos e produtos de reciclagem de materiais clínicos, contaminação ambiental...
- Cumprimento da legislação em matéria ambiental.

- B) O centro põe em prática uma política proativa na conservação e na melhoria da qualidade ambiental?
- Regulação do consumo de água e energia.
 - Utilização de fontes de energia renováveis.
 - Realização de campanhas de sensibilização interna e formação para a preservação e melhoria da qualidade ambiental.
 - Divulgação das diretrizes para a proteção do ambiente.
- C) Existem disposições para assegurar que seja efetuada uma revisão anual dos compromissos ambientais da organização?
- Política ambiental.
 - Balanço ambiental.
 - Relatório ambiental anual.

2. Avaliar, mas como?

Coloca-se agora a questão sobre como traduzir em prática este documento. Para responder a esta pergunta, damos seguidamente algumas sugestões de caráter geral que têm em conta, concretamente, realidades muito diferentes que existem nas quatro grandes regiões mundiais em que a Ordem está presente.

Para alguns, os nossos comentários poderão parecer óbvios, enquanto para outros serão aceites como achegas úteis. Outros ainda hão de considerar algumas passagens como pura ficção científica, e outros descobrirão nelas um estímulo para o ulterior desenvolvimento do seu trabalho. De qualquer forma, aproveitem este documento e apliquem-no à situação em que acharem que a respetiva Província se encontra atualmente. Considerem este instrumento de trabalho como um estímulo para melhorar. Talvez alguns de vós se sintam induzidos a envolver-se com diferentes graus de intensidade num ou noutro setor abrangido pela nossa avaliação, mas não há dúvida que todos os setores são de primordial importância e nenhum deles pode ficar de fora. Porque só no seu conjunto se reflete o profundo significado daquilo a que chamamos gestão carismática. A avaliação aqui proposta não deve ser considerada como um sistema de certificação no sentido próprio do termo; pelo contrário, ela pressupõe já a existência de um sistema de gestão da qualidade, ou de certificação (auditorias). Isso significa que os aspetos que já estão incluídos nesses sistemas, quando existem, não devem ser reformulados ex novo, a não ser que se trate de temas que tenham para nós um significado especial e que, de certa forma, representem um “valor acrescentado” dos nossos centros, ou, como veremos detalhadamente mais adiante, se trate de áreas pelas quais, em virtude da hospitalidade, temos uma responsabilidade especial.

Para afastar quaisquer mal-entendidos, podemos dizer que qualquer estratégia de gestão requer como premissa de fundo uma eficiente gestão corrente. Como é óbvio, a gestão carismática deve, além disso, respeitar a legislação civil e eclesial. Devemos atender às circunstâncias do lugar, mas, para além disso, temos uma responsabilidade especial que deriva do carisma da hospitalidade. E quantas vezes, já temos dificuldade em corresponder à responsabilidade que provém das leis estatais. O Concílio Vaticano II, no Decreto sobre o apostolado dos leigos, exorta a que “sejam respeitadas, antes de mais, as obrigações de Justiça, para que não aconteça propormos como um dom de caridade aquilo que já é devido a título de Justiça”.⁵⁴

Um grande risco que pode levar-nos à imobilidade é dizermos, com um ar de autocomprazimento, que, afinal, com os outros tudo funciona ainda pior... Estamos certos disso? E mesmo que isso fosse verdade, não seria essa uma razão para nos sentirmos desafiados a procurar melhorar ainda mais. A nossa hospitalidade pede-nos mais: pede-nos que nos “comparemos” com outras instituições sociais e saúde.⁵⁵

⁵⁴ Concílio Vaticano II, *Apostolicam actuositatem*, 8.

⁵⁵ Cf. Bento XVI, Encíclica *Deus caritas est*, 31, “Por isso, é muito importante que a atividade caritativa da Igreja mantenha todo o seu esplendor e não se dissolva na organização assistencial comum, tornando-se uma simples variante da mesma”.

Aquilo que o Papa João Paulo II diz na sua Encíclica *Redemptor hominis* sobre os direitos humanos aplica-se da mesma forma à hospitalidade. Devemos interrogar-nos – escreve o Papa – “se a Declaração dos direitos humanos e a aceitação da sua «letra» significam em toda a parte também a realização do seu «espírito».⁵⁶ Aplicado à nossa hospitalidade, podemos dizer que, infelizmente, não é raro constatar que existe um grande fosso entre a aceitação da “letra” da hospitalidade e a realização do seu “espírito”. Assim, devemos confrontar-nos constantemente com a realidade, realizando avaliações e controlos para extrair deles as devidas consequências.

O segundo risco que corremos consiste em assumirmos uma atitude passiva, alegando que, afinal de contas, não podemos alterar as coisas. Uma avaliação que é precisamente aquilo pode nos ajudar a reconhecer quais são os aspetos que devem ser modificados. Para isso, podem ser de ajuda, como orientação útil, os valores da hospitalidade.⁵⁷ Um conhecimento assim documentado pode funcionar como um estímulo para a mudança.

As questões relacionadas com cada tema são formuladas de forma a evidenciar claramente o objetivo fundamental da área temática que está a ser investigada. Para facilitar a compreensão, estão também incluídas em notas de rodapé numerosas referências à *Carta de Identidade* da Ordem. Tais referências ajudam a compreender o pleno significado das questões. Como se ilustra mais à frente, no ponto 3.1., as questões, quando necessário, podem ser alargadas e/ou integradas.

Para melhorar a gestão carismática adotaremos o **modelo PDCA** que consiste num ciclo de melhoria contínua.⁵⁸ O ciclo PDCA é hoje sinónimo de processos de melhoria. A sigla inglesa tem o seguinte significado:

PLAN (planificar)

Do (fazer)

Check (verificar)

Act (Atuar: verificar, melhorar, padronizar)

Estamos confiantes de que um procedimento estruturado em analogia com o ciclo PDCA nos ajudará a promover o desenvolvimento da gestão carismática. Como primeiro passo, recomendamos que se analise a situação atual, ou seja, que se faça um inventário daquilo que já está a ser feito. Só depois, a partir desse inventário, se passará a desenvolver um plano de melhoria e, depois de se ter elaborado tal plano, se planificará a sua concretização, sendo necessário verificar depois se ele produziu as melhorias desejadas. Se a resposta for positiva, as medidas adotadas tornam-se num modelo, ou norma, que podem no entanto ser postas em causa por um novo plano e continuar a ser ulteriormente melhoradas. As etapas que devem ser tomadas no âmbito deste processo serão descritas nos pontos 3.2. e 3.3. Para assegurar que este processo de avaliação conduza a uma melhoria e/ou a uma mudança sustentada e duradoura, é preciso proceder a avaliações periódicas e regulares (geralmente, pelo menos de dois em dois anos).

⁵⁶ Cf. João Paulo II, Carta Encíclica "*Redemptor hominis*", 17.

⁵⁷ Hospitalidade – qualidade, respeito, responsabilidade, espiritualidade. Ver também Ir. Donatus Forkan, Superior Geral, *Carta Circular*, fevereiro de 2010.

⁵⁸ Ver: http://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo_di_Deming.

Uma última observação de caráter geral: a presente versão das questões de avaliação tem por base os hospitais e centros afins. Tendo em conta a grande variedade de obras que gerimos, este critério pode obviamente constituir uma limitação. Por isso, se forem solicitadas, a Cúria Geral poderá disponibilizar outras versões destinadas, por exemplo, a “centros para deficientes” e a “lares de idosos”.

2.1. Adaptação a nível regional

Será decerto útil discutir este documento no âmbito das comissões interprovinciais, de modo a adaptá-lo, isto é, a interpretá-lo à luz das respetivas circunstâncias das quatro principais regiões do mundo onde a Ordem está presente. Independentemente disso, será ainda necessário preparar religiosos e leigos escolhidos, através de cursos especiais de formação, para a implementação da avaliação da gestão carismática.

As questões que deveriam ser ponderadas neste contexto são as seguintes:

- Existem na nossa região peculiaridades que não estão incluídas no conjunto das questões elaboradas?
- Existem na nossa região normas legais que não estão incluídas no conjunto das questões elaboradas?
- Existem no conjunto das perguntas formuladas questões que pouco se adequam à nossa região?
- As formulações adotadas (terminologia escolhida) correspondem à realidade da nossa região ou é necessário fazer correções?
- Como podem ser formuladas as necessárias integrações de modo a corresponder ao estilo global do documento?
- Existem pontos que consideramos importantes e que não foram inseridos neste documento? Se sim, é favor comunicá-los à Cúria, de modo que possam ser integrados numa eventual futura revisão.

2.2. Seis etapas, para iniciar

Este capítulo destina-se especialmente àqueles centros que ainda não têm uma grande experiência no domínio da gestão da qualidade e certificação. A este respeito, é muito importante não descartar a priori nenhum processo de avaliação pensando que se trata apenas de uma teoria que não conduz a lado nenhum. Não podemos desenvolver estratégias com base em critérios emotivos. Em vez disso, precisamos de critérios de avaliação e de parâmetros transparentes, lógicos e objetivos. Só a partir de uma autorreflexão crítica seremos capazes de fazer progressos. Sem uma sólida

gestão da qualidade e sem certificação será difícil, ou mesmo impossível, a médio e longo prazos, trabalhar com sucesso em cada uma das quatro regiões. Nesta perspectiva, a avaliação da gestão carismática pode ser um bom começo. Este documento pretende ser uma ajuda neste sentido. As seis etapas seguintes destinam-se a facilitar a primeira abordagem.

➤ **Etapas 1: verificar o estado atual**

Qual é o estado atual do centro em termos de gestão carismática? Neste contexto, será bom ter em conta que o centro não começa certamente do zero, pois, sem uma certa qualidade não poderia existir, isto é, não teria a aprovação dos doentes e dos seus familiares para sobreviver.

➤ **Etapas 2: analisar os pontos fracos (áreas de melhoria)**

Quais são os pontos fracos do centro? O que é que deve absolutamente melhorar? Mediante o instrumento de avaliação da gestão carismática pode ser feita uma análise eficaz dos pontos fracos.

➤ **Etapas 3: definir os objetivos**

Que objetivos prossequimos no nosso centro com a introdução da gestão carismática? Através da análise dos pontos fortes e fracos é possível definir objetivos concretos, os quais devem ser classificadas de acordo com a sua importância.

➤ **Etapas 4: controlar os recursos**

O nosso centro é capaz de implementar sozinho a gestão carismática ou precisa de ajuda externa?

➤ **Etapas 5: avaliar o potencial humano**

Como podemos motivar os Irmãos e os colaboradores para a implementação da gestão carismática? Uma gestão carismática “imposta do alto” não funcionará. Há necessidade de motivação e do compromisso do maior número possível de Irmãos e colaboradores.

➤ **Etapas 6: planificar o início**

Quais são as nossas próximas medidas a implementar? Após uma preparação meticulosa é agora necessário concretizar a implementação e/ou o desenvolvimento da gestão carismática. É necessário planificar as várias etapas e estabelecer um cronograma.

2.3. Avaliação em duas etapas

Aceita-se normalmente que qualquer abordagem estratégica deva partir da realidade presente. Também no livro dedicado à nossa espiritualidade se parte do “presente”. “Aguardam-nos novas e preciosas possibilidades, mas também novas e terríveis ameaças. Estamos perante um tempo que não dominamos e em que temos de encontrar novos caminhos. Em todo o caso, as repercussões desta mudança de época

afetam todas as nossas dimensões: espírito e corpo, indivíduo e sociedade, dimensão profana e transcendência.⁵⁹

A avaliação da gestão carismática serve precisamente para identificar os passos que devem ser dados no sentido de enfrentar os desafios do nosso tempo. Como já se disse, só uma avaliação periódica pode garantir uma melhoria real. Além disso, para tornar objetivos os resultados é necessário que, após a primeira etapa da autoavaliação, se realize a segunda: a avaliação externa.

Este documento destina-se em primeiro lugar aos dirigentes dos escalões mais altos, como primeiros responsáveis pela avaliação. Mas não se trata de um “documento secreto”: pelo contrário, pode ser conhecido como informação e motivação por todos os Irmãos e colaboradores.

2.3.1. Primeira etapa

Tomada a decisão de proceder à avaliação da gestão carismática, é necessário elaborar um plano operacional, coordenado com todas as partes envolvidas, de modo a garantir um procedimento homogêneo a nível provincial. Preliminarmente, são necessários percursos formativos propedêuticos e uma calendarização adequada. Além disso, seria desejável que cada Província nomeasse um Irmão e/ou colaborador responsável pela organização e realização da avaliação. Neste sentido, poderia ser oportuno constituir uma pequena equipa para o auxiliar.

Em cada centro deveriam ser ponderadas as seguintes questões:

- Como se apresenta a realidade do nosso centro nas áreas tomadas em consideração e no que se refere a cada uma das questões? Quais são as áreas que, no nosso centro, merecem pouca ou nenhuma consideração? Porquê?
- Quais são as questões/itens (aspetos específicos a serem analisados) que, no nosso centro, ainda não têm resposta ou não são tomados em consideração? Porquê?

Ao responder a cada questão, procede-se como se disse acima, em analogia com o chamado ciclo PDCA:

- Plan** O que existe no centro ao nível da planificação relativamente à questão colocada?
- Do** O que existe no centro a nível de medidas concretas em relação à questão colocada?
- Check** Foram avaliados os resultados destas medidas?
- Act** Se sim, que ações duradouras foram empreendidas como resultado de tal avaliação para melhorar o processo?

Analisar e desenvolver um tema de acordo com o ciclo PDCA requer exercício. A este respeito, é útil preparar algumas perguntas para cada fase (ver os exemplos seguintes) e fazer em primeiro lugar o inventário das atividades já existentes no

⁵⁹ Cúria Geral dos Irmãos de S. João de Deus, *Caminho de hospitalidade segundo o estilo de S. João de Deus*, Roma 2004, 3.

centro, ou seja, considerar aquilo que já se faz no centro relativamente ao tema tomado em consideração, às questões colocadas e aos exemplos propostos. Estas atividades já existentes no centro devem ser descritas na caixa de texto relativa à fase “Do”, pois, desta forma, é possível numa segunda fase proceder a uma primeira autoavaliação de tais atividades, carregando ativando os respetivos campos nos espaços reservados à avaliação. Sucessivamente, pode-se passar à aplicação clássica do ciclo PDCA, entendido como processo de melhoria contínua.

Apresentamos seguidamente algumas questões que será útil colocar antes de elaborar a ficha de avaliação.

– **P – Plan** (Planificar)

- O centro dispõe de planos documentados relativamente ao tema?
- Que planificações, descrições dos processos e diretivas vinculantes foram definidas, por escrito? (todos os documentos relativos à descrição de processos).
- Porque foi decidido o plano?
- Qual o objetivo prosseguido pelo plano objetivo?
- Quem propôs a tarefa de elaborar o plano?
- Quem é responsável pela planificação?
- Quanto foi investido na planificação?
- Quem participou na planificação?
 - Quanto tempo foi investido na planificação?
 - Foi necessário estruturar os objetivos parciais do plano?
- Como se procedeu na planificação?
 - Que fatores de contexto foram estudados na planificação?
 - Como foram considerados os interesses dos grupos envolvidos e interessados na planificação?
 - Como foram consideradas as diretivas regulamentares e estratégicas?
 - Como foi estruturado o calendário para a execução do plano?
- Foi previsto também proceder a uma verificação para rever e melhorar o processo (*check and act*)?

– **D – Do** (Fazer)

- O que é que já foi feito, que elementos do tema estudado já foram realizados no nosso centro?
- Os respetivos procedimentos são implementados de forma estruturada?
- As planificações, as descrições de processos, os métodos de trabalho e os procedimentos formais são aplicados de forma estruturada? (Na fase do “Fazer” trata-se de descrever a “execução”, ou seja, as medidas efetivamente implementadas, e não os procedimentos “teóricos” que fazem parte do “Plano”. Por isso, a fase do “Fazer”, na avaliação, receberá a pontuação mais elevada).
- Quem é o responsável pela execução?
- Quem participa na execução?
- Como foram iniciadas e/ou introduzidos na execução todas as partes interessadas?

- Como são orientadas as partes interessadas na execução?
 - Como foi posta em prática a execução?
 - Em que medida a execução incidiu no centro?
 - Como foi documentada a execução?
 - Que objetivos (globais e/ou parciais) foram cumpridos?
- **C** – *Check* (Verificar)
- Controlos, verificações, encontros, coordenação, protocolos, regulamentos consensualizados: periódicos, documentados e reais.
- A fase do “Check” serve para avaliar um processo (foram atingidos os objetivos e alcançados os resultados desejados?). Na fase da verificação (“Check”) avalia-se hoje em dia a qualidade dos resultados – em inglês: *Quality of Results = QoR*)
- Como verificar se e como foram alcançados os objetivos definidos?
 - Quem é o responsável pela verificação?
 - Quem executa a verificação?
 - Que âmbitos foram considerados na verificação?
 - Quando se verifica se os objetivos foram alcançados?
 - É garantida a qualidade real dos dados utilizados?
 - Que dificuldades se encontram na implementação dos objetivos?
- **A** – *Act* (Atuar: controlar, melhorar, padronizar)
- Que consequências foram extraídas das verificações, dos controlos, etc.?
 - O que aprendemos: os objetivos foram atingidos? Foram formulados novos objetivos? Houve efeitos dos quais beneficiaram outras pessoas?
- Aprender para mudar, mudar para aprender (processo de aprendizagem orientado para a mudança).
- Quais os fundamentos cognoscitivos (dados confirmados) que determinaram as medidas de ajustamento?
 - Quem é o responsável por esse ajustamento?
 - Quem participa na implementação das medidas de ajustamento?
 - Que visão se tem relativamente aos objetivos a serem prosseguidos com as medidas de ajustamento?
 - Que objetivos foram definidos relativamente ao ajustamento?
 - Que calendário foi estabelecido para o ajustamento?
 - Como se comunica o ajustamento?
 - Que medidas são implementadas para gerir o ajustamento?

Estes são apenas alguns exemplos de possíveis perguntas e não têm carácter exaustivo.

Além disso, também deve ser avaliado quer o **grau de realização** (ou seja: em que medida cada item foi implementado no centro), quer o **grau de incidência** (ou seja: se

as medidas foram implementadas em todo o Centro ou se ficou limitada a certos serviços, departamentos, etc.), e isso para obter respostas diferenciadas. Para tal, existem os seguintes níveis:

- Quanto ao *grau de realização*, deve-se indicar se os requisitos foram satisfeitos de modo:
 - Insuficiente ou negativo
 - elementar
 - parcial
 - completo.
- Quanto ao *grau de incidência*, deve-se indicar como é que os requisitos foram aplicados nos diversos setores:
 - Em nenhum
 - de modo elementar nalguns
 - parcialmente, nalguns
 - em todos os sectores.

A partir dessa avaliação inicial, o centro deve extrair as suas conclusões. É conveniente que isso seja feito em coordenação com o Irmão/colaborador responsável pela avaliação a nível provincial. Além disso, seria certamente útil realizar uma reunião de análise com o Governo provincial. Em determinados casos, poderá ser necessário extrair consequências a nível provincial. Uma repetição da primeira avaliação com um distanciamento temporal de pelo menos dois anos permitirá fazer um confronto e, em particular, verificar as mudanças ocorridas.

2.3.2. Segunda etapa

Depois de familiarizados com a autoavaliação, pode-se passar a uma avaliação por parte de terceiros que, geralmente, é mais objetiva, dado que um olhar “de fora” consegue ver aspetos que escapam àqueles que, a partir de “dentro”, estão habituados a ver as coisas de uma certa maneira. Esta avaliação por parte de terceiros pode ocorrer através de Irmãos e colaboradores de outro centro ou outra Província. Um requisito essencial na escolha desse eventual “elemento externo” é que ele conheça bem o tema da gestão carismática e tenha experiência no âmbito da avaliação. Também no caso de uma avaliação externa se aplica o critério que ela deve repetir-se em intervalos regulares.

3. Glossário

Alocação – O termo provém do latim “*locare, allocare*” (colocar, arrumar num determinado lugar) e significa hoje, em sentido amplo, “atribuir, destinar, repartir”. No campo económico geralmente significa o processo pelo qual se distribuem recursos limitados entre vários destinatários potenciais. É necessário contudo considerar que, em cada caso, existem diversas possibilidades alternativas de utilizar os recursos disponíveis.

➔ Ver também as entradas: racionamento, recursos.

Capítulo Geral – O Capítulo Geral marca um momento de comunhão especial de todas as Províncias e realidades da Ordem. Ele tem a autoridade suprema dentro da Ordem e, portanto, também a principal responsabilidade para que a vida dos Irmãos e a missão da Ordem estejam à altura dos tempos. O Capítulo Geral realiza-se de 6 em 6 anos. Nele participam Irmãos (os Superiores Maiores e os vogais eleitos nas províncias) e colaboradores. No Capítulo Geral os Irmãos elegem o Superior Geral e os Conselheiros Gerais.

➔ Ver também: Missão da Ordem.

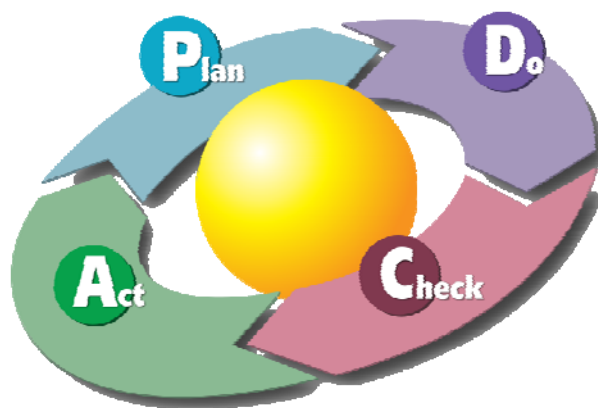
Carisma da hospitalidade – O termo “carisma”, no significado cristão, designa um dom e/ou um talento que germina no crente como resultado da graça divina. As Constituições da Ordem afirmam que a missão da Família de São João de Deus consiste em viver e manifestar o carisma da hospitalidade segundo o estilo de São João de Deus. Um carisma nunca se pode considerar realizado; pelo contrário, deve ser continuamente aprofundado e colocado ao serviço da Igreja. Os religiosos Irmãos de S. João de Deus, em virtude do voto de hospitalidade, têm uma responsabilidade especial pela hospitalidade, mas também os colaboradores leigos participam do carisma da hospitalidade.

➔ Ver também: hospitalidade; voto de hospitalidade.

Carta de Identidade – É um documento publicado pela Cúria Geral, no ano 2000, que define o modo como a Ordem realiza a sua missão mediante a atividade das suas obras apostólicas. A gestão carismática tem nele a sua definição fundamental.

Ciclo PDCA – O ciclo **PDCA** (**P**lan = programação; **D**o = execução do programa; **C**heck = avaliação dos resultados; **A**ct = adequação/melhoria do programa) foi projetado em meados do século XX por W. Edwards Deming, no Japão. Desde então, tornou-se sinónimo de um modelo para a melhoria contínua.⁶⁰

⁶⁰ Imagem retirada do sítio: http://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo_di_Deming.



Colaboradores – O termo colaboradores é usado na linguagem interna da Ordem para exprimir a convicção fundamental de que as pessoas que colaboram com a Ordem não são simplesmente trabalhadores, funcionários ou empregados, mas verdadeiros colaboradores no sentido pleno do termo. Por conseguinte, o termo não se aplica apenas ao pessoal dependente da Ordem, mas também aos voluntários e aos benfeitores.

➔ Ver também: Carisma da hospitalidade, Família de S. João de Deus.

Comissão Europa – Foi instituída junta da Cúria Geral sob a liderança dos Irmãos Conselheiros Gerais responsáveis pela Região Europa. A principal função desta Comissão é a animação das Províncias europeias e, além disso, também tem a tarefa de promover a cooperação entre as mesmas Províncias.

Constituições – A Ordem Hospitaleira de São João de Deus vive segundo a Regra de Santo Agostinho. Para codificar as suas aspirações, a Ordem, desde o seus primórdios, elaborou Constituições que estabelecem os critérios fundamentais da vida dos Irmãos e da sua missão. As Constituições são aprovadas pelo Capítulo Geral da Ordem.

➔ Ver também: Estatutos Gerais.

Escola da hospitalidade – Com esta expressão designamos um módulo de formação destinado a transmitir os valores da Ordem aos colaboradores. O módulo não prevê apenas conteúdos cognitivos, mas também experiências empáticas, encontros e elementos espirituais. Neste contexto, inserem-se igualmente experiências formativas, realizadas sob o lema: “*Seguindo as pegadas de S. João de Deus*” (experiência de Granada). Nalgumas Províncias, estes percursos de formação são também conhecidos como “Laboratórios de hospitalidade” ou “laboratórios carismáticos”.

Estatutos Gerais – Complemento das Constituições da Ordem, contêm as normas para a sua aplicação prática. Os Estatutos Gerais são aprovados pelo Capítulo Geral da Ordem.

➔ Ver também: Constituições.

Ética económica de gestão – O objeto da ética económica, ou de gestão, é a aplicação dos princípios éticos nas áreas da atividade económica. Neste

contexto, os valores-guia são o humanismo, a solidariedade e a responsabilidade. A necessidade de normas éticas, económicas e de gestão provém do forte impacto que a atividade económica exerce sobre a sociedade humana e o ambiente. Os critérios que orientam a reflexão ética e económica são a justiça e a sustentabilidade. No entanto, a principal função da ética económica e de gestão não consiste na definição de diretivas operacionais, mas, sim, em propor pistas de reflexão para orientar o debate em curso através da apresentação de métodos e análises críticas. A ética económica e de gestão precisa de um discurso interdisciplinar no qual participem filósofos e economistas, mas também sociólogos e teólogos. Neste campo, é muito importante fazer a distinção entre a responsabilidade do indivíduo (ética pessoal) e a responsabilidade de empresas, grupos, associações, da política e da sociedade como um todo (ética institucional e social). A economia tem em vista em primeiro lugar, alcançar os seus objetivos e encara a utilidade do indivíduo ou da sociedade sempre em relação aos custos, o que, muitas vezes, provoca conflitos de interesse. A questão essencial consiste em saber se devem prevalecer os objetivos éticos ou os económicos.

Família de João de Deus – Entre a Ordem, como Instituto religioso, nos termos do Direito Canónico, e os seus colaboradores estabeleceram-se desde há muito tempo vínculos muito fortes. Os vários grupos que se sentem comprometidos com o projeto de hospitalidade de São João de Deus são designados com a expressão “Família de S. João de Deus”.

➡ Ver também as entradas: Ordem e colaboradores.

Gestão (management) – Com o termo gestão e/ou management designamos as atividades de direção e condução de uma empresa com uma referência especial à planificação estratégica, aos diferentes modelos de gestão dos recursos empresariais, à tomada de decisões, à definição dos objetivos, à organização operacional e à monitorização da sua realização. A teoria da gestão (*management theory*) é hoje uma disciplina própria, embora com uma forte vertente interdisciplinar, que tem como objetivo definir métodos otimais para atingir objetivos e também para criar processos mais eficientes na gestão e na direção das instituições, de modo a garantir o seu sucesso no mercado. Gestão e/ou management não representam hoje apenas um olhar tecnocrático sobre a empresa na qual se desenvolvem os processos definidos que envolvem diferentes recursos, internos e externos. Mais frequentemente, trata-se de uma perceção que o sucesso pode produzir, cumprimento da missão da instituição claramente definida em cuja realização são envolvidas pessoas conscientes dos seus valores próprios e das responsabilidades para atingir objetivos comuns.

➡ Ver também: Gestão carismático.

Gestão carismática – A gestão carismática é essencialmente uma tentativa de combinar os princípios e valores fundamentais da Ordem com os princípios de excelência na gestão. Em última análise, gestão carismática significa

simplesmente fazer bem coisas, seguindo os princípios que constituem a razão de ser da nossa instituição

Gestão da qualidade – Esta expressão refere-se essencialmente a todas as medidas implementadas para melhorar produtos, processos e serviços de qualquer espécie. A gestão da qualidade é uma tarefa fundamental no âmbito da gestão. Nalguns países, a gestão de qualidade é exigida como condição legal nos centros de saúde e instituições sociais. Os modelos mais difundidos de gestão da qualidade são conhecidos pelas siglas **EFQM** e **ISO 9001**.

Gestão de riscos – A gestão de risco (risk management) consiste num conjunto de atividades que incluem: a identificação dos objetivos a partir da própria visão do futuro; a escolha de uma estratégia adequada; o cálculo dos riscos; a prevenção; a implementação de estruturas adequadas para a resolução dos conflitos e, finalmente, uma *documentação congruente*. No sector da saúde, a gestão de riscos está estreitamente ligada à gestão da qualidade.

Hospitalidade – Os Irmãos de S. João de Deus, além de professarem os três votos de castidade, pobreza e obediência, emitem um quarto voto: o de hospitalidade. A hospitalidade deve ser entendida neste sentido como acolhimento. No entanto, o termo deve ser interpretado à luz da Bíblia para compreender o seu significado profundo no espírito da tradição de São João de Deus. O principal critério para a interpretação da hospitalidade continua a ser a vida do fundador da Ordem, S. João de Deus. Na *Carta de Identidade* lemos a este respeito: “As suas atitudes hospitaleiras surpreenderam, desconcertaram, mas funcionaram como faróis para indicar caminhos novos de assistência e de humanidade para com os pobres e os doentes. A partir do nada, ela criou um modelo alternativo de ser cidadão, cristão, hospitaleiro a favor dos mais abandonados. Esta hospitalidade profética foi um fermento de renovação na assistência e na Igreja. O modelo joandeíno funcionou também como consciência crítica e guia sensibilizadora para atitudes novas e práticas de ajuda aos pobres e marginalizados. (*Carta de Identidade*, 3.1.8. Hospitalidade profética, 24).

Humanização – Com o documento “Humanização”, publicado pelo Superior Geral, Ir. Pierluigi Marchesi, a aspiração fundamental de S. João de Deus conheceu na Ordem uma interpretação nova, e de longo alcance. Atualmente, com este termo referimo-nos na Ordem a um estilo de cura e assistência, mas também de gestão, centrado no doente.

Integridade – O termo formou-se no âmbito da pedagogia e designa um método de educação centrado na totalidade do ser humano, nomeadamente na integração da “cabeça, do coração e das mãos”. Desta aceção derivou do conceito de medicina integral, ou holística, cuja finalidade consiste em considerar a pessoa humana na sua globalidade, ou seja: tanto na sua subjetividade, composta pelo corpo, a alma e o espírito, como no seu contexto de vida. A medicina integral deseja promover uma visão do doente/assistido como sendo uma unidade indivisível. Por conseguinte, na abordagem ao doente/assistido devem ser considerados o estilo de vida (mobilidade, alimentação, stress, relaxamento), o contexto social e as respetivas relações (parceiro, família, trabalho, amigos,

sociedade), o ambiente natural (água, terra, ar, clima), o ambiente civilizado (alojamento, emprego, tecnologia) e a transcendência (religião, fé, espiritualidade). A nossa abordagem terapêutica e assistencial deve ter em conta todos estes fatores. Nos Estatutos Gerais da Ordem podemos ler a este respeito: “promovemos uma assistência integral, baseada no trabalho em equipa e no adequado equilíbrio entre a técnica e a humanização nas relações terapêuticas” (n.º 50).

Missão da Ordem – As Constituições da Ordem definem a *Missão* nos seguintes termos: “Encorajados pelo dom que recebemos, consagramo-nos a Deus e dedicamo-nos ao serviço da Igreja na assistência aos doentes e aos necessitados, com preferência pelos mais pobres” (*Const.* 5a). Esta abordagem geral é válida em toda a Ordem e deve ser aplicada à realidade concreta de cada obra. Partindo do pressuposto que cada obra tem uma sua forma peculiar e se esforça por satisfazer as necessidades das pessoas de um lugar e tempo concretos, se lhe acrescentarmos o facto de a nossa principal missão consistir em evangelizar o mundo da dor através da criação de centros de saúde e obras sociais em que se oferece à pessoa humana um serviço completo, colocam-se a cada uma delas as seguintes perguntas:

- O que é a razão de ser da nossa obra?
- Quem são os destinatários do nosso serviço?
- Quem é chamado a realizar este serviço?
- Quais são as estruturas mais adequadas para o realizar?

➔ Ver também: hospitalidade.

Ordem dos Irmãos de S. João de Deus – O nome oficial da nossa Instituição é: Ordem Hospitaleira de São João de Deus. Da Ordem fazem parte os Irmãos de S. João de Deus e os membros agregados.

➔ Ver também a entrada: Família de João de Deus.

Princípios de Ordem – Os 13 princípios da Ordem são definidos no nº 50 dos Estatutos Gerais de 2009. A Carta de Identidade oferece uma ampla interpretação, no capítulo IV. Os valores de Ordem foram definidos a partir de tais princípios.

Racionamento (*Rationing*) nos serviços de saúde – Com a expressão “racionamento, ou limitação, nos serviços de saúde” referimo-nos à renúncia a efetuar determinadas prestações por razões económicas. Por outras palavras: o sistema de saúde não oferece, ou deixou de financiar, prestações no caso de a relação custo-benefício ser negativa. A questão sobre se é lícito avaliar a utilidade de prestações no campo da saúde com base na relação custo-benefício é muito controversa. Mas perante o fosso crescente entre os progressos registados nos campos técnico, médico e científico e a escassez de meios financeiros, tal limitação dos cuidados de saúde está a tornar-se um tema cada vez mais discutido nos âmbitos ético e legislativo.

Recursos – Este termo indica os recursos materiais e imateriais de que uma empresa dispõe e, recentemente, também os trabalhadores são referidos como recursos

humanos (na nossa filosofia, falamos de colaboradores). Dado que os recursos disponíveis não são ilimitados, é necessária uma sua utilização responsável e ponderada, em vista de objetivos, de modo que possam servir por muito tempo ao maior número possível das pessoas que nos foram confiadas. Uma utilização cuidadosa e responsável dos recursos disponíveis faz parte igualmente da gestão carismática. Também o método de repartição/distribuição dos recursos (chamado “alocação de recursos”), em que a prioridade é a transparência e a solidariedade, faz parte do estilo da gestão carismática. A alocação de recursos é um tema muito discutido nos âmbitos ético e legislativo.

Responsabilidade social – Por **responsabilidade social de empresa** (em inglês: *Corporate Social Responsibility – CSR*) entende-se a integração de preocupações de natureza ética na visão estratégica da empresa: trata-se de uma manifestação da vontade das grandes, pequenas e médias empresas de gerirem eficazmente os problemas de impacto social e ético no âmbito das mesmas e nas áreas de atividade.

➔ Ver também o *Livro Verde* sobre a responsabilidade social da União Europeia.⁶¹

Subsidiariedade – O princípio da subsidiariedade constitui um dos fundamentos da doutrina social da Igreja com uma referência especial à relação entre o Estado e a sociedade. A formulação mais completa do princípio da subsidiariedade encontra-se na encíclica de Pio XI *Quadragesimo Anno*. A palavra subsidiariedade deriva da expressão latina “*subsidium ferre*”, que significa dar apoio, suporte ou mesmo oferecer um abrigo. O princípio da subsidiariedade aplica-se sempre que um corpo menor da sociedade é capaz de enfrentar e resolver autonomamente qualquer problema ou tarefa. Ao mesmo tempo, o princípio prevê que “os membros menores ou inferiores da sociedade e/ou do estado” não devam ser sobrecarregados e, por conseguinte, possam contar com a intervenção de apoio dos órgãos superiores. Em resumo, trata-se de um princípio sociológico que antepõe a responsabilidade dos indivíduos à ação do estado. Também a União Europeia fez do princípio da subsidiariedade um dos seus alicerces.

Valores de Ordem – O Capítulo Geral de 2006 pediu ao Governo Geral que definisse de modo oficial os valores da Ordem. O Definitório Geral deu seguimento a esse pedido, em Janeiro de 2010 e, em fevereiro de 2010, o Superior Geral divulgou tais valores com uma carta circular. Os valores da Ordem são: hospitalidade – qualidade, respeito, responsabilidade, espiritualidade.

««« »»»

⁶¹ http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_de.htm.