



O impacto do Sistema de Gestão da Qualidade EQUASS na Gestão de Recursos Humanos

O caso da Associação Cultural e de Educação Popular

José António Melo Moreira

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

Orientado por Professora Doutora Luísa Pinheiro
Orientado por Mestre/Especialista José Carlos Sá

Este relatório de estágio inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Viana do Castelo, outubro, 2018.



**O impacto do Sistema de Gestão da Qualidade EQUASS na Gestão
de Recursos Humanos
O caso da Associação Cultural e de Educação Popular**

José António Melo Moreira

**Orientado por Professora Doutora Luísa Pinheiro
Orientado por Mestre/Especialista José Carlos Sá**

Viana do Castelo, outubro, 2018.

Resumo

A implementação do sistema de gestão da qualidade alicerçado na otimização das competências dos Recursos Humanos contribui para o sucesso e fortalecimento da cultura organizacional (El Shenawy, Baker & Lemak, 2007).

O estudo de caso trata da Associação Cultural e de Educação Popular, possui a população composta por 17 inquiridos, e incide na avaliação do impacto da implementação do sistema de gestão da qualidade EQUASS na GRH da organização.

A análise das práticas genéricas da qualidade da organização foi realizada através do método qualitativo veiculado pelo inquérito por entrevista semiestruturada dirigida a dois membros da Direção. O método quantitativo baseou-se no inquérito por questionário *online* da Qualtrics, na ferramenta de autoavaliação *Quick Scan EQUASS Assurance* e no questionário de certificação da gestão da qualidade, tendo como objetivo a identificação das características e perceções da cultura organizacional, bem como as áreas de melhoria da qualidade. O questionário de certificação da qualidade serviu para avaliar o impacto da implementação do SGQ na organização.

Pode aferir-se que, em relação à cultura organizacional, as dimensões que apresentam os valores percentuais mais elevados dizem respeito à Motivação e Envolvimento (21%), e Orientação para o Cliente e competências (21%), destacando-se as dimensões de melhoria contínua, motivação e envolvimento dos colaboradores e da sua direção, orientação para o cliente e competências, o que revela a presença de uma cultura de grupo, tendo como características o trabalho em equipa, a participação, responsabilização, e a coesão.

Pode inferir-se que o impacto da implementação do sistema EQUASS na GRH da ACEP incide na formação especializada dos Recursos Humanos tendo em vista o seu aperfeiçoamento (75%), e a melhoria contínua com base na inovação (80%), o que contribui para o incremento da satisfação dos utentes e dos colaboradores, e desta forma o aumento do nível de eficácia da prestação dos serviços.

Palavras-chave: Cultura organizacional, EQUASS, Gestão de Recursos Humanos, Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Resumen

La implementación del sistema de Gestión de la Calidad basado en la optimización de las competencias de los Recursos Humanos contribuye al éxito y fortalecimiento de la cultura organizacional (El Shenawy, Baker & Lemak, 2007).

El estudio de caso trata de la Asociación Cultural y de Educación Popular, posee la población compuesta por 17 encuestados, e incide en la evaluación del impacto de la implementación del sistema de gestión de la calidad EQUASS en la GRH de la organización.

El análisis de las prácticas genéricas de la calidad de la organización fue realizado a través del método cualitativo vehiculado por la encuesta por entrevista semiestructurada dirigida a dos miembros de la Dirección. El método cuantitativo se basó en la encuesta por cuestionario en línea de Qualtrics, en la herramienta de autoevaluación *Quick Scan EQUASS Assurance* y en el cuestionario de certificación de la gestión de la calidad, teniendo como objetivo la identificación de las características y percepciones de la cultura organizativa, así como las áreas de mejora de la calidad. El cuestionario de certificación de calidad sirvió para evaluar el impacto de la implementación del SGC en la organización.

Se puede ver que, en relación a la cultura organizacional, las dimensiones que presentan los valores porcentuales más elevados se refieren a la Motivación y la Participación (21%), y Orientación al Cliente y Competencias (21%), destacándose las dimensiones de la mejora continua, la motivación y la participación de los colaboradores y de su dirección, orientación al cliente y competencias, lo que revela la presencia de una cultura de grupo, teniendo como características el trabajo en equipo, la participación, la responsabilización, y la cohesión.

Se puede inferir que el impacto de la implementación del sistema EQUASS en la GRH de ACEP se centra en la formación especializada de los Recursos Humanos teniendo en mente a su perfeccionamiento (75%), y la mejora continua basada en la innovación (80%), lo que contribuye para el incremento de la satisfacción de los usuarios y de los colaboradores, y de esta forma el aumento del nivel de eficacia de la prestación de los servicios.

Palabras clave: Cultura organizacional, EQUASS, Gestión de Recursos Humanos, Instituciones Particulares de Solidaridad Social.

Abstract

The implementation of the quality management system based on the optimization of human resources competencies contributes to the success and strengthening of the organizational culture (El Shenawy, Baker & Lemak, 2007).

The case study deals with the Cultural Association and Popular Education, has the population composed of 17 respondents, and focuses on assessing the impact of the implementation of the EQUASS quality management system in the organization's HRM.

The analysis of the generic practices of the quality of the organization was made through the qualitative method conveyed by the semi-structured interview survey directed to two members of the Management. The quantitative method was based on the online questionnaire survey of Qualtrics, the Quick Scan EQUASS Assurance self-assessment tool and the quality management certification questionnaire, with the objective of identifying the characteristics and perceptions of the organizational culture, as well as the areas of improvement of quality. The quality certification questionnaire served to assess the impact of the implementation of QMS on the organization.

It can be verified that, in relation to the organizational culture, the dimensions that present the highest percentage values concern Motivation and Involvement (21%), and Customer Orientation and competencies (21%), highlighting the dimensions of continuous improvement, motivation and involvement of employees and their management, customer orientation and skills, which reveals the presence of a group culture, having as characteristics teamwork, participation, accountability, and cohesion.

It can be inferred that the impact of the implementation of the EQUASS system in ACEP's HRM focuses on the specialized training of Human Resources with a view to its improvement (75%) and continuous improvement based on innovation (80%), which contributes to increase the satisfaction of users and employees, and thus increase the level of efficiency of service delivery.

Keywords: Organizational culture, EQUASS, Human Resource Management, Private Institutions of Social Solidarity.

Agradecimentos

O presente relatório de estágio foi possível graças à contribuição das pessoas que sempre me apoiaram.

Os primeiros agradecimentos vão para a minha família que sempre me apoia, em especial ao mais novo membro da família, a minha sobrinha, na qual aprecio muito as suas traquinices próprias da idade, o que também me faz sentir que um sorriso seu me acalenta a esperança, e que todas as coisas da vida merecem ser vividas intensamente.

Para além deste apoio afetivo, saliento o papel importante que os colaboradores e a Direção da ACEP, na qual estagiei, tiveram na realização do estágio, colocando-me à vontade e disponibilizando o material necessário para a elaboração do presente relatório.

Alargo também os meus agradecimentos aos orientadores de estágio, à Professora Doutora Luísa Pinheiro e ao Mestre/Especialista José Carlos Sá pela sua imprescindível orientação e colaboração na organização do relatório de estágio, bem como na resolução dos desafios decorrentes do processo de investigação.

Uma nota especial também para o precioso contributo dos colaboradores da Biblioteca da Universidade do Minho.

Para concluir agradeço a todas as pessoas que fazem parte da minha vida e que de uma forma positiva e entusiástica têm incentivado a percorrer o caminho, no qual acredito que seja de um futuro de sucesso. A todos o meu sincero agradecimento. Muito obrigado. Bem-hajam.

Lista de abreviaturas e de siglas

ACEP	Associação Cultural e de Educação Popular
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AOQL	Average Outgoing Quality Limit (nível médio da qualidade produzida)
APQ	Associação Portuguesa da Qualidade
APNOR	Associação de Politécnicos do Norte
AQL	Acceptable Quality Limit (Níveis Aceitáveis de Qualidade)
CNIS	Confederação Nacional de Instituições Sociais
CEQ	Controlo Estatístico da Qualidade
EAPN	Rede Europeia Anti Pobreza/Portugal
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQUASS	European Quality Assurance for Social Services
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoal
GQ	Gestão da Qualidade
GQT	Gestão da Qualidade Total
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
IPVC	Instituto Politécnico de Viana do Castelo
ISO	International Organization for Standardization
ISS, IP	Instituto de Segurança Social, Instituto Português
MAQRS	Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais
PGQ	Práticas de Gestão da Qualidade
RH	Recursos Humanos
RS	Respostas Sociais
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TS	Terceiro Setor

Índice geral

Resumo	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Agradecimentos.....	vii
Lista de abreviaturas e de siglas.....	viii
Índice de Figuras	xii
Índice de Tabelas	xiii
Índice de Anexos	xv
Introdução.....	1
PARTE I – Referencial teórico	4
CAPÍTULO I – Gestão da Qualidade	4
1.1 Importância da Qualidade	4
1.2 Evolução da implementação da Qualidade nas organizações	5
1.3 Práticas associadas à gestão da qualidade.....	13
1.4 A Qualidade e a organização como um sistema integrado de gestão.....	14
1.5 Princípios da Gestão da Qualidade Total.....	14
CAPÍTULO II – Gestão de Recursos Humanos	19
2.1 Os Primórdios da Função Pessoal.....	19
2.2 Gestão de Pessoal versus Gestão de Recursos Humanos	21
2.3 Razões do Aparecimento e contornos da Gestão de Recursos Humanos.....	26
2.4 Gestão de Recursos Humanos e Qualidade – Cruzamento de Contextos Históricos Semelhantes.....	28
CAPÍTULO III – Cultura Organizacional e Gestão da Qualidade	35
3.1 Natureza e contexto da cultura organizacional	35
3.2 Perspetivas de abordagem à cultura organizacional	35
3.3 Conceptualização da cultura organizacional.....	36
3.4 Tipologias e perfis da cultura organizacional	37
3.5 Cultura organizacional e gestão das organizações.....	38
3.6 Relação entre a cultura organizacional e a gestão da qualidade	39

3.7 Dimensões de cultura organizacional	40
CAPÍTULO IV – Gestão da Qualidade nos serviços	41
4.1 Definição de Serviço	41
4.2 Importância e Crescimento do Setor dos Serviços	42
4.3 Qualidade nos serviços	43
CAPÍTULO V – Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais	47
5.1 Contextualização	47
5.2 Respostas sociais.....	52
5.2.1 Definição e Importância na sociedade atual	52
5.2.2 Organização das respostas sociais.....	54
5.3 Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais	55
5.3.1 EFQM – European Foundation for Quality Management (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)	59
5.3.2 Norma NP EN ISO 9001:2008	61
5.3.3 ISO 9001:2015	63
5.3.4 Modelo das respostas sociais	64
5.3.5 EQUASS.....	67
5.4 Certificação da Qualidade das IPSS no Distrito de Viana do Castelo	70
Parte II – Enquadramento empírico	74
CAPÍTULO VI – Metodologia da investigação	74
6.1 Abordagem Metodológica	74
6.2 Caracterização do estudo de caso.....	75
6.3 Procedimentos metodológicos	75
CAPÍTULO VII – Instituição de estágio	79
7.1 Breve caracterização da entidade acolhedora.....	79
7.2 Organograma da ACEP	80
7.3 Breve análise crítica das atividades desenvolvidas no estágio	81
CAPÍTULO VIII – Resultados e Análise crítica	82
8.1 Cultura Organizacional.....	82
8.1.1 Dimensões de cultura organizacional	90

8.2 Práticas de gestão da qualidade	106
8.3 Análise das práticas da qualidade segundo a ferramenta EQUASS na ACEP	110
8.4 Propostas de melhoria da qualidade para a ACEP.....	111
8.5 Certificação da Qualidade na ACEP.....	111
8.6 Vantagens/ Desvantagens da Certificação da Qualidade.....	112
8.7 Autoavaliação global do estágio	114
CAPÍTULO IX – Conclusões do estudo	116
9.1 Conclusões da Investigação	116
9.2 Limitações	119
9.3 Sugestões para Investigação Futura.....	119
Referências bibliográficas	121
Apêndices.....	135
Anexos.....	144

Índice de Figuras

Figura 1. Gráfico típico de controlo de processo.	8
Figura 2. Principais diferenças entre o setor lucrativo e o setor não lucrativo.	53
Figura 3. Lógica RADAR.	60
Figura 4. Princípios fundamentais do modelo ISO 9001:2008.	62
Figura 5. Oito critérios com base no modelo MAQRS.	64
Figura 6. Conceitos fundamentais de excelência que estão na base dos MAQRS do ISS.	65
Figura 7. Distribuição das IPSS por Concelho.	71
Figura 8. Distribuição por tipo de certificação.	72
Figura 9. Distribuição de IPSS certificadas por Concelho.	73
Figura 10. Organograma da ACEP.	80
Figura 11. Distribuição dos inquiridos por nível funcional.	83
Figura 12. Distribuição dos inquiridos por habilitações.	84
Figura 13. Antiguidade no serviço atual (anos).	86
Figura 14. Antiguidade na ACEP (anos).	87
Figura 15. Estrutura etária.	88
Figura 16. Género.	89
Figura 17. Orientação para a Inovação.	91
Figura 18. Planeamento e flexibilidade.	93
Figura 19. Orientação para a melhoria contínua.	94
Figura 20. Orientação para a mudança.	95
Figura 21. Orientação para o Cliente e competências.	97
Figura 22. Comunicação.	99
Figura 23. Motivação e envolvimento.	101
Figura 24. Sistema Organizativo.	103
Figura 25. Médias das escalas das Dimensões da Cultura Organizacional.	105
Figura 26. Totais e percentagens globais das dimensões da Cultura Organizacional.	105
Figura 27. Ferramenta de autoavaliação EQUASS com previsão de 3 anos.	110

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Os nove princípios da Qualidade segundo o EQUASS	68
Tabela 2 - Instituição certificada.....	72
Tabela 3 - Planificação do estágio na ACEP	81
Tabela 4 - Distribuição dos inquiridos habilitações nível funcional.....	85
Tabela 5 - Orientação para a Inovação.....	90
Tabela 6 - Planeamento e flexibilidade	92
Tabela 7 - Orientação para a melhoria contínua.....	94
Tabela 8 - Orientação para a mudança.....	95
Tabela 9 - Orientação para o cliente e competências.....	96
Tabela 10 - Comunicação	98
Tabela 11 - Motivação e Envolvimento	100
Tabela 12 - Sistema Organizativo	102
Tabela 13 - Médias e desvios padrões das escalas das Dimensões da Cultura Organizacional ..	104

Índice de Apêndices

Apêndice A - Antiguidade da ACEP	136
Apêndice B - Cálculo da taxa de resposta do inquérito por questionário	137
Apêndice C - Cálculo da escala de Likert do inquérito por questionário	138
Apêndice D - Carta de apresentação do projeto	139
Apêndice E - Email de aprovação da carta de apresentação do projeto	140
Apêndice F - Comprovação da fiabilidade do teste-piloto	141
Apêndice G - Solicitação do preenchimento do inquérito por questionário aos colaboradores da ACEP	142
Apêndice H - Coeficientes de Alfa de Cronbach para as escalas das Dimensões da cultura organizacional	143

Índice de Anexos

Anexo A - Estágios do Movimento da Qualidade.....	145
Anexo B - Manifestações da cultura organizacional	147
Anexo C - Modelo Competing Values Framework	148
Anexo D - Fatores de percepção da cultura organizacional	149
Anexo E - Representação do Terceiro Setor em Portugal.....	153
Anexo F - Características do Terceiro Setor em Portugal	154
Anexo G - IPSS filiadas por Distrito	155
Anexo H - Codificação das Respostas Sociais Existentes	156
Anexo I - Conceitos fundamentais de Excelência da EFQM	158
Anexo J - Representação dos 8 conceitos fundamentais do modelo EFQM	159
Anexo K - Estrutura de Excelência da EFQM	160
Anexo L - Modelo de um sistema de Gestão da Qualidade baseado em processos – Adaptado à prestação de serviços	161
Anexo M - ISO 9001:2008-Processo de certificação de uma entidade certificadora Société Générale de Surveillance (SGS).....	162
Anexo N - Principais características da ISO 9001:2015	163
Anexo O - Quadro comparativo entre a ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015	165
Anexo P - Princípios da Qualidade do modelo EQUASS	166
Anexo Q - Metodologia Quick Scan EQUASS Assurance (Metodologia da Autoavaliação)	167
Anexo R - Esquema do Sistema de certificação do modelo EQUASS.....	168
Anexo S - Quadro de empresas portuguesas certificadas pelo Sistema EQUASS Assurance	169
Anexo T - Quadro de empresas portuguesas certificadas pelo Sistema EQUASS Excellence	176
Anexo U - Nº de Inquiridos que possuem valência	177
Anexo V - Respostas Sociais existentes no Distrito de Viana do Castelo.....	178
Anexo W - Distribuição por tipo de Certificação-Distrito de Viana do Castelo (%).....	179
Anexo X - Nº Valências vs. Certificação	180
Anexo Y - Manual de Qualidade adaptado à ACEP	181
Anexo Z - Guião de Entrevista: Medição do Grau de Uso das Práticas de Gestão da Qualidade na ACEP.....	199
Anexo AA - Inquérito por questionário online sobre a cultura organizacional	203
Anexo BB - Questionário de avaliação da certificação da Qualidade na ACEP.....	213
Anexo CC - Práticas de Gestão da Qualidade do estudo de caso da ACEP	217

Introdução

Na atualidade, com a constante competição entre as organizações e a globalização dos mercados, torna-se imperativo para qualquer organização, seja ela lucrativa ou sem fins lucrativos, adotar práticas e estratégias de gestão com vista a terem um posicionamento estratégico que lhes permita ter uma fonte de vantagem competitiva. Desta forma, torna-se indispensável que as organizações tenham diferentes preocupações refletidas também em diferentes níveis. É neste sentido, que a Gestão da Qualidade (GQ) passa a fazer parte dos interesses das organizações, visto para terem uma imagem credível no mercado terão que necessariamente produzir produtos e serviços que permitam da melhor forma levar à satisfação dos seus clientes. Para tal, é necessário que haja uma mudança na prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações para que tenha também um forte impacto na cultura organizacional, de modo a conduzir a uma transformação de mentalidades e uma melhor consciencialização dos colaboradores no que concerne à melhoria das Práticas de Gestão da Qualidade (PGQ). Isto permitirá que a GQ, seja implementada no contexto real das organizações, o que fará com que as organizações alcancem um maior sucesso no mercado.

Assim, os objetivos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas organizações refletem-se na distinção dos produtos e serviços face às suas concorrentes e numa redução dos seus custos, considerando-se também importante o papel que os Recursos Humanos (RH) detêm no processo da qualidade de qualquer tipo de organização. Neste sentido, para que a GQ seja uma realidade nas organizações, estas terão que desenvolver e capacitar os seus RH através da formação e de um conjunto de aprendizagens várias. O desenvolvimento e a capacitação dos RH em uníssono com o envolvimento da gestão de topo e a participação de todos os colaboradores, possibilitam a sustentabilidade do SGQ.

Considerando, o papel dos RH como o mais importante na GQ das organizações, relativamente a outros recursos como os tecnológicos, económicos, entre outros, visto serem os mais difíceis de replicar, são também aqueles que acrescentam valor às organizações. Neste sentido, são os que mais contribuem para uma diferenciação perante a concorrência, permitindo também uma redução dos custos, favorecendo o desempenho organizacional das organizações. Assim, para que o papel de crescimento da GQ das organizações tenha influência no aumento das exigências dos consumidores, como também do mercado onde as organizações se inserem, a competitividade terá que ser sinónimo necessariamente da qualidade.

Portanto, o propósito de realização deste projeto académico surge com o intuito de dar resposta à escassez de estudos nas organizações portuguesas no que respeita aos serviços sociais, designadamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), tendo em conta uma interligação entre três tipos de noções associados à Qualidade como a gestão de práticas de RH, cultura organizacional e GQ. Pois considera-se que a interseção entre estas áreas de conhecimento, podem dar uma visão mais abrangente da qualidade nas organizações. Para além disso, pretende-se saber o impacto da GQ na GRH.

De forma à realização deste estágio curricular, optou-se por uma associação ligada às IPSS's no Distrito de Viana do Castelo, para se colocar em prática, através da proximidade com o mercado do trabalho, as noções da Qualidade apreendidas na Disciplina de GQ do Mestrado de Gestão das Organizações realizado no Instituto Politécnico de Viana do Castelo. A par disto, pretendeu-se a consolidação da aprendizagem conferida, bem como a transposição dos conhecimentos teóricos para as atividades práticas no contexto interno da organização de estudo. Assim, este relatório de estágio curricular foi desenvolvido na Associação Cultural e de Educação Popular (ACEP), situada na Meadela, em Viana do Castelo.

Os objetivos do relatório de estágio foram balizados com o consentimento dos orientadores de estágio, da entidade de acolhimento e de acordo com os interesses do orientando, visando a sua orientação profissional. Assim, com este projeto pretende-se analisar o impacto da GQ na GRH, caracterizar em termos genéricos os principais SGQ que podem ser associados às organizações do Terceiro Sector (TS), analisar até que ponto uma adoção de uma cultura organizacional forte têm influência nas PGQ e de que forma a certificação da Qualidade pode ter impacto na imagem das organizações do TS no mercado onde atuam estas instituições. Para a concretização destes objetivos, recorreu-se a um estudo de caso, para que de uma forma específica se pudesse generalizar os dados apresentados pela ACEP comparando-os com os dados disponíveis pelas Organizações dos Serviços e, deste modo retirar ilações que permitam comprovar os resultados obtidos. Este relatório de estágio foi realizado em duas fases. Numa primeira fase, procurou-se uma assimilação das noções específicas mais importantes relativas à GQ, por forma a se aprofundar esta área temática com vista à aquisição das melhores competências, de modo a aplica-las de maneira correta, e em termos práticos na associação em nosso estudo. Na segunda fase pode-se colocamos em prática os conceitos apreendidos na fase anterior.

Para que os objetivos deste estudo de investigação fossem atingidos, combinamos a análise qualitativa e a análise quantitativa. A abordagem qualitativa fez-se a partir de testemunhos extraídos através de uma entrevista semiestruturada dirigida a dois membros da Direção da ACEP, com vista à recolha das práticas genéricas da Qualidade daquela instituição. Em relação, à abordagem quantitativa utilizou-se um questionário *online* dirigido a todos os colaboradores da instituição, incluindo a sua Direção. Por outro lado, para se averiguar o impacto da certificação da Qualidade na Associação, independentemente de esta ser certificada ou não, aplicou-se o Questionário do estudo de Vilas Boas (2012, pp.89-91), para se poder comprovar com o cruzamento dos dados dos estudos de Rodrigues (2014) e de Vilas Boas (2012) a influência que a certificação tem ou teria, em termos de benefícios/desvantagens caso a instituição procedesse à sua implementação. Também, se utilizou a ferramenta de autoavaliação *Quick Scan EQUASS Assurance (European Quality Assurance for Social Services – EQUASS)* através de um ficheiro Excel, para servir de complemento de modo a se identificar uma tipologia de cultura organizacional para a organização considerada, mas também que permitisse igualmente, o exercício de autoanálise da instituição para uma melhoria contínua da Qualidade.

Relativamente à estrutura deste projeto académico pode-se considerar que este encontra-se dividido em 9 capítulos, sendo que os cinco primeiros compreendem o referencial teórico.

O capítulo 1 aborda a GQ tendo em consideração as diferentes abordagens que sustentam a designação do termo Qualidade, as suas diversas fases de evolução, as práticas associadas, terminando com a descrição da Gestão da Qualidade Total (GQT) e os seus princípios.

No que respeita ao capítulo 2, expõe-se a temática da GRH desde os seus primórdios, as suas perspetivas teóricas subjacentes e o seu cruzamento com a GQ.

O capítulo 3 compreende a cultura organizacional, com a classificação das suas diferentes tipologias e a sua articulação com a GQ.

O capítulo 4, abrange diversos significados relativos à designação de serviços, refere o desenvolvimento do sector dos serviços, com destaque para o papel de dinamização na economia do nosso país.

O capítulo 5 retrata o progresso histórico e as noções distintas do TS, as diversas respostas sociais (RS) existentes, a GQ nas respostas, os diferentes SGQ adotados pelo TS. Finalmente o capítulo termina com um ponto dedicado ao processo de certificação nas organizações de serviços, com o intuito de analisar o seu impacto na GQ das mesmas.

O capítulo 6 explana os objetivos, a aplicação da metodologia da investigação segundo, o objeto, os objetivos e a nossa pergunta de partida. De seguida, é feita uma descrição dos instrumentos de recolha de dados e a justificação para a sua implementação nesta investigação.

No que concerne ao capítulo 7, faz-se uma breve caracterização da entidade de acolhimento e uma análise crítica das atividades desenvolvidas no estágio.

O capítulo 8 aborda a análise dos resultados obtidos através da dos vários instrumentos de recolha de dados tendo em consideração a cultura organizacional e a GQ. Posteriormente são feitas propostas de melhoria da GQ extraídas da análise da ferramenta de autoavaliação *EQUASS* e a autoavaliação global do orientando em relação ao estudo de investigação.

Por fim, o capítulo 9 apresenta as conclusões da investigação, as limitações que surgiram no decorrer deste estudo e são avançadas sugestões que poderão ser adotadas para projetos científicos futuros.

PARTE I – Referencial teórico

CAPÍTULO I – Gestão da Qualidade

Este capítulo reporta-se às diversas designações e abordagens da Qualidade. Analisam-se também as etapas de evolução da Qualidade, através do estudo de investigação de Garvin (1992), uma vez que este é o autor que reúne maior consenso junto da comunidade científica. Posteriormente, abordam-se as práticas associadas à GQ, com a distinção entre os conceitos de princípios, práticas e de técnicas. Finalmente, a Qualidade será analisada como um sistema integrado de gestão e a GQT será descrita através dos seus princípios da Qualidade.

1.1 Importância da Qualidade

A Qualidade deriva muitas vezes das opiniões dos indivíduos relativamente aos produtos e serviços das organizações. Vários são, portanto, os fatores que têm influência na sua conceção como: o contexto cultural, o produto, a prestação do produto da organização e a satisfação das necessidades dos clientes (Costa, 2013, p. 10).

No decurso dos anos, na revisão literária, vários têm sido os significados atribuídos à Qualidade. Atendendo à definição do *Webster's New World Dictionary of the American Language* (1960): “Qualidade é uma característica física e não física que constitui a natureza básica de uma coisa ou é um dos seus aspetos diferenciadores” (p.1189).

Na ótica de Radford (1922, p. 4): “Qualidade aplicada aos produtos produzidos pela indústria, significa a característica ou grupo ou combinação de características que distinguem um artigo do outro, ou os bens de um produtor daqueles dos seus concorrentes, ou uma categoria de produtos de uma certa fábrica de outra categoria produzida na mesma fábrica”.

Para Juran, a Qualidade deve ser vista como “aptidão para o uso”, pois para este autor: “...qualquer bem e serviço devem ter os requisitos certos para satisfazer as necessidades do consumidor e devem ser entregues com poucas falhas. Deve ser eficaz para satisfazer os requisitos do consumidor e eficiente para o desempenho superior do negócio” (Juran & Feo, 2010, p. 5).

Segundo Crosby (1998), a Qualidade está relacionada com o “cumprimento dos requisitos”, pois a sua ausência resulta do incumprimento dos requisitos da Qualidade (pp. 20-27).

Para além, das definições da Qualidade mencionadas, devem também se destacar as abordagens que sustentam o conceito da Qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no utilizador, baseada no produtor e baseada no valor, as quais se apresentam abaixo com maior detalhe:

- Abordagem transcendental: a Qualidade é caracterizada como “excelência inata”, pois os produtos de elevada Qualidade são intemporais e duradouros. A Qualidade sustenta-se no modo tradicional em detrimento da produção em massa. As pessoas não a conseguem definir com clareza, embora a apreciem quando esta se manifesta (Lopes, Reto & António, 1989, p. 25).
- Baseada no produto: a Qualidade é um especto que necessita de medição e precisão, uma vez que esta depende da quantidade de determinado atributo ou ingrediente de um produto, o que

possibilita que diferentes compradores tenham percepções distintas perante o mesmo componente do produto/serviço (Lopes, Reto & António, 1989, p. 25).

- Baseada no utilizador: baseada na atribuição de uma maior Qualidade aos produtos pelos consumidores segundo a capacidade de satisfação das suas expectativas e/ou necessidades (Lopes, Reto & António, 1989, p. 26).
- Baseada no produtor: destaque nos processos de produção/fabricação dos produtos, com atenção pela “conformidade com as normas”, para que os produtos obedeçam aos padrões estabelecidos pela norma. Portanto, neste ponto de vista deixa de existir espaço para anomalias, sendo que o objetivo é a redução de custos de produção dos produtos e o aumento da Qualidade dos mesmos (Lopes, Reto & António, 1989, p. 26).
- Baseada no valor: esta perspetiva da Qualidade dá ênfase aos custos e preços. Para se obter um produto da Qualidade deve-se ter em consideração o seu desempenho e a sua coerência a um preço considerável. Por exemplo, um fato extremamente caro, da marca Armani de 360 euros como não tem compradores suficientes, nunca poderá ser visto como um produto de Qualidade, no entender deste ponto de vista (Lopes, Reto & António, 1989, p. 26).

Em resumo, das diferentes definições e das abordagens referentes à Qualidade, pode reter-se o seguinte: pode ser mensurada em termos quantitativos e qualitativos, ou seja, tendo em conta as manifestações subjetivos dos indivíduos, como é o caso das organizações de serviços, deve ser uma satisfação sistemática das necessidades dos clientes e procurar uma redução do custo por parte do fornecedor do produto ou serviço (Noronha, 2002. p. 3).

1.2 Evolução da implementação da Qualidade nas organizações

No último século, a mudança tecnológica intensificou a inovação nos sistemas produtivos e o alargamento de novos mercados e de informações através da globalização. Este último aspeto, favoreceu os consumidores com base na informação que tinham disponível para tomarem a melhor decisão na compra dos seus produtos e serviços. Assim, toda esta revolução tecnológica, económica e política fez com que a concorrência entre as empresas aumentasse na procura de obterem vantagem competitiva. Devido ao facto destas circunstâncias, a dinâmica constante da noção da Qualidade baseia-se na sua conjuntura histórica e na evolução das organizações. Também, é graças à mudança da abordagem da Qualidade, que a mesma passa a excluir o seu carácter de prevenção para se dedicar ao objetivo estratégico das organizações. Apesar da existência de diferentes tipos de classificação das etapas da evolução da Qualidade, na literatura acerca da temática, neste estudo vai-se destacar a de Garvin (1992), por ser aprovada por vários estudiosos e investigadores que estudam a área da Qualidade. Portanto, segundo Garvin (1992), a Qualidade desenvolveu-se através de quatro fases: Inspeção; Controlo Estatístico da Qualidade (CEQ); Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade, as quais se passam agora a apresentar. Fases que doravante se detalham, tendo por base, sobretudo Garvin (1992).

Inspeção

Esta fase da Qualidade emergiu nos séculos XVIII e XIX, com o fabrico dos produtos a ser efetuado por artesãos e trabalhadores habilidosos e experientes sob o domínio dos mestres de ofício. Os traços característicos desta fase, eram: a produção em pequena escala de cada produto, a disposição das peças umas às outras de forma manual e a inspeção depois dos produtos produzidos de modo a lhes conferir uma alta Qualidade. Deste modo, a inspeção era feita a olho nu com base na avaliação pessoal dos inspetores. A inspeção era, portanto, informal.

Com o surgimento da produção em massa, a inspeção tornou-se mais objetiva e formal. Deste modo, o aumento substancial da produção impossibilitou o encaixe das peças manualmente, o que levou à necessidade de peças permutáveis. Perante esta realidade, as organizações tiveram que recorrer a mão-de-obra qualificada, tornando a inspeção dispendiosa e demorada. A principal conquista com o desenvolvimento da industrialização foi a criação de um sistema de medição mais rigoroso e exato. Este possibilitou a diminuição dos problemas na montagem final, quando as peças eram dispostas entre si pela primeira vez no processo de produção (Garvin, 1992, pp. 3-4).

No início do século XX, Frederick Taylor (1919), deu credibilidade à função do inspetor, atribuindo-lhe a responsabilidade pela Qualidade dos produtos: “Um desses professores (chamado de inspetor) observa se ele [trabalhador] compreende os desenhos e as instruções para fazer o trabalho. Ele ensina-o como fazer um trabalho de Qualidade certo, como faze-lo correto e exato, onde deve ser correto, duro e rápido, onde a exatidão não é requerida, sendo uma tão importante como a outra” (p. 124). Ainda no que respeita à legitimidade da atividade de inspetor, surge em 1922, a obra *The Control of Quality in Manufacturing*, de G. S. Radford que liga de um modo formal a inspeção com o controlo da qualidade. Este autor, propôs também alguns princípios de controlo da qualidade tais como a participação dos projetistas na fase inicial das funções relativas à Qualidade e a conexão entre a melhoria da Qualidade com a maior produção e preços mais baixos. Porém, o aspeto central da sua obra era a inspeção (Garvin, 1992, pp. 5-6). Neste sentido, deveria existir uma associação entre a conformidade e a inspeção, pois segundo Radford o “...principal interesse do comprador na Qualidade [era] aquela igualdade ou uniformidade que se obtém quando o fabricante atende às especificações estabelecidas” (Radford, 1922, p. 5).

Contudo, apesar dos avanços verificados na década de 1920, o controlo da qualidade ainda era limitado às atividades de inspeção, como a contagem, a classificação e as reparações. O departamento de Inspeção médio não era ainda responsável pelos problemas da má Qualidade dos produtos. A mudança ocorreu nos dez anos seguintes, com a investigação nos *Bell Telephone Laboratories* que originou o CEQ (Garvin, 1992, p. 6).

Controlo estatístico da qualidade

A década de 30 do século XX, ficou marcada pela publicação do livro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, de W.A. Shewhart. Pela primeira vez, deu-se um carácter científico ao tema da Qualidade. Shewhart pretendia com esta obra, dar uma definição precisa e calculável do controlo da produção, através da adoção de instrumentos de acompanhamento e avaliação da produção diária e deu várias sugestões para a melhoria da Qualidade. Shewhart, tal como outros investigadores dos *Bell Telephone Laboratories*, preocupou-se com as causas da falta de Qualidade da empresa *Western Electric*. Assim, procuraram uma maior padronização e uniformidade na rede nacional de telefonia. Portanto, nesta fase da Qualidade foram considerados três elementos críticos no desenvolvimento do CEQ: controlo do processo, amostragem e o impacto da Segunda Guerra Mundial (Garvin, 1992, pp. 6-7).

No primeiro aspeto do CEQ, Shewhart (1931), constatou que o processo de variabilidade era intrínseco ao quotidiano das organizações e somente poderia ser interpretado por intermédio de análises estatísticas e de probabilidade. Para tal, verificou que o fabrico de duas peças não corresponderia às mesmas especificações, pois existiria sempre um determinado nível de variação das matérias-primas, das competências dos operadores e dos equipamentos. Esta variabilidade poderia também ser comprovada na produção de uma peça, com um único operador, numa única máquina no decurso do tempo. A sua principal preocupação não era o facto de a variação existir, mas como distinguir as variáveis normais das inaceitáveis, que colocavam em risco a Qualidade dos produtos (Shewhart, 1931, pp. 163-173). Assim, as técnicas estatísticas para determinar o intervalo da variabilidade tolerável basearam-se na noção de controlo estatístico: “Um fenómeno será dito ser controlado quando, através do uso da experiência passada, podemos prever, pelo menos dentro de limites, como o fenómeno pode ser esperado variar no futuro. Aqui entende-se que a predição dentro de limites significa que podemos afirmar, pelo menos aproximadamente, a probabilidade de que o fenómeno observado fique dentro de determinados limites”(Shewhart, 1931, p. 6). Portanto este mesmo autor (1931), nos seus estudos de variação da produção recorreu a técnicas simples de estatística para delimitar os limites, bem como a gráficos de representação de valores para aferir se os mesmos coincidiam com o intervalo de dados aceitável (p. 6). É neste sentido que surge, o gráfico de controlo de processos, como se pode observar na Figura 1. Shewhart (1931), também sugeriu desenhos de amostragem dos *outputs* durante a produção, em vez de se aguardar para além da montagem final (Garvin, 1992, pp. 7-9).

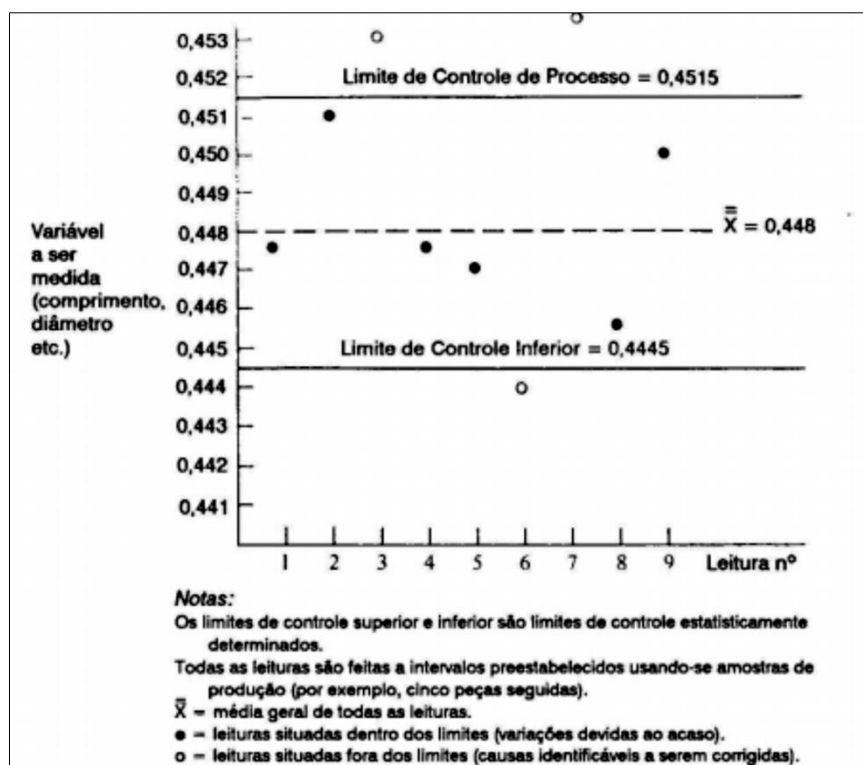


Figura 1. Gráfico típico de controlo de processo.
Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p. 9).

Dando sequência aos *trabalhos* acerca do CEQ, surgiram outros cientistas dos *Bell Laboratories*, nomeadamente Harold Dodge e Harry Domig. A sua investigação centrou-se nas técnicas de amostragem. Para Dodge e Domig (Garvin, 1992, pp. 8-10), a inspeção de 100% era uma forma ineficaz de se seleccionar os produtos bons dos maus. A melhor opção deveria se basear num número limitado de produtos de um lote de produção, para se decidir a aceitação ou não de um lote inteiro. No entanto, esta decisão poderia conduzir a alguns riscos. Estes, teriam em conta, o facto da falta de representatividade das amostras, visto que se poderia acidentalmente aceitar um lote de produção constituído por vários produtos com anomalias. Associado a este aspeto, também se poderia recusar um lote de produção com produtos de Qualidade aceitável. Por forma, a ultrapassar este obstáculo Dodge e Romig estabeleceram planos de amostragem. Através destas, pretendia-se a verificação de um determinado número de produtos para um lote específico, a contagem do número de produtos com defeitos e a consulta das tabelas de amostragem. Com estas, se o número de produtos fosse maior relativamente aos parâmetros estabelecidos, todo o lote seria recusado. Contudo, apesar da importância destas técnicas de amostragem na aceitação de um lote inteiro de produtos, a sua utilização foi bastante reduzida, por abranger apenas os lotes individuais de produção, desconsiderando todo o nível da Qualidade da produção. Para colmatar esta falha, surge o conceito de nível médio da Qualidade produzida (AOQL). O objetivo deste instrumento de análise da Qualidade seria a maior percentagem de produtos com deficiência produzidos debaixo de duas situações. A primeira delas, teria em vista a inspeção por lotes. Na segunda separar-se-ia os produtos bons dos de fraca Qualidade, nos lotes que foram recusados anteriormente no processo de amostragem. Estes desenvolvimentos possibilitariam uma melhoria da Qualidade significativa nos equipamentos e serviços dos *Bell Laboratories*. A consequência desta mudança, foi a redução dos custos de inspeção, a crescente correção dos defeitos e uma maior produtividade por parte dos empregados. Porém, nem as técnicas de amostragem, nem os gráficos de controlo de processo tiveram uma forte influência fora do Sistema *Bell*. Este só se verificou com a chegada da Segunda Guerra Mundial, devido à necessidade de produção de material bélico num âmbito mais alargado (Garvin, 1992, pp. 8-10).

A Segunda Guerra Mundial teve assim um enorme impacto na questão da Qualidade. Isto acontece em consequência da entrega de grandes proporções de armamento e de munições, sem padrões de Qualidade admissíveis dos fornecedores ao Departamento de Material Bélico do Exército dos Estados Unidos. Foram propostas duas opções: formação intensiva dos empreendedores na aplicação dos gráficos do controlo de processo e a criação de um sistema de aceitação dos processos de amostragem, cuja responsabilidade seria dos inspetores do governo. A escolha do Departamento de Guerra recaiu na segunda alternativa, com o estabelecimento de uma secção do controlo da qualidade, constituído maioritariamente por estatísticos dos *Bell Laboratories*. A sua preocupação foi a construção de um grupo de tabelas de amostragem com base na noção de níveis aceitáveis de Qualidade (AQL), ou seja, a maior percentagem de defeitos permitidos para um fornecedor ser considerado satisfatório. Estas técnicas proporcionaram a eliminação do principal ponto de estrangulamento que atrasava a produção do armamento que estava na inspeção. Em face desta situação, os fornecedores que compreendiam os critérios da AQL, seriam monitorizados com

menor intensidade em relação aqueles que apresentavam falhas de Qualidade, cuja inspeção seria feita de forma mais extensa. Apesar do Departamento de Guerra procurar alargar estas práticas a outros sectores industriais, através de seminários e cursos de formação, os primeiros estagiários não fizeram um esforço para colocar em prática as matérias que apreenderam. Contudo, algumas organizações conseguiram com a aplicação dos processos de amostragem, margens de lucros extraordinários, que foram posteriormente divulgados em seminários de acompanhamento. A organização destes eventos estimulou outras empresas a experimentar a metodologia do controlo do processo e de amostragem. Isto conduziu ao surgimento de sociedades locais de controlo da qualidade. No ano de 1946, algumas dessas sociedades locais agregaram-se para formar a Sociedade Americana de Controlo da Qualidade. No final da década de 40, dá-se o reconhecimento da disciplina do controlo da qualidade. No entanto, a sua análise era puramente estatística e focada apenas ao nível da fábrica. Haveria poucas alterações, até à publicação de várias obras nos anos 50 e início dos anos 1960. A divulgação das mesmas daria origem à era da garantia da Qualidade (Garvin, 1992, pp. 10-12).

Garantia da qualidade

Como refere Garvin (1992, pp. 3-23), no decurso da fase da garantia da Qualidade, a noção de Qualidade (outrora limitada e focada nos processos de produção) evoluiu para uma outra que teve um maior impacto na gestão para além da empresa. O objetivo primordial continuou a ser a prevenção dos problemas. No entanto, surgiram novos instrumentos da profissão fora do domínio estatístico. São quatro as características predominantes nesta era da Qualidade: quantificação dos custos da Qualidade, controlo da qualidade, engenharia da confiabilidade e “zero defeitos”.

Com o início dos anos 1950, a maioria dos gestores procuraram melhorar a Qualidade, pois ainda existia a preocupação de que os defeitos eram dispendiosos. Não sabiam, porém, qual o real valor causado pelos defeitos e de que forma poderiam melhorar a Qualidade e reduzir os defeitos. Não existia, portanto, um critério bem definido para a quantificação dos custos da Qualidade. Em 1951, com a publicação da obra *Quality Control Handbook*, Joseph Juran deu ênfase ao papel da gestão na qualidade, respondendo às dúvidas suscitadas pelos gestores relativamente ao nível da Qualidade que devia ser satisfatório. Desta forma, Juran dividiu os custos da Qualidade em custos evitáveis e custos inevitáveis. Os custos inevitáveis eram aqueles relativos à prevenção e abrangiam a inspeção, amostragem, classificação e outros projetos da Qualidade. Relativamente, aos custos evitáveis eram o resultado dos defeitos e das falhas dos produtos como o material sucateado, as horas de trabalho necessárias para a reparação e a montagem do produto, o processo de reclamações e os prejuízos financeiros como resultado da insatisfação dos clientes. Desta maneira, Juran referiu-se aos custos evitáveis como “ouro da mina”, pois considerava que a redução das falhas e dos defeitos dos produtos poderia originar uma melhoria crescente na Qualidade. Através do conceito de custo da qualidade de Juran, os gestores poderiam então ter uma tomada de decisão na melhoria da Qualidade. O aumento das despesas de prevenção seria necessário desde que os custos das falhas dos produtos também aumentassem. Outro princípio mencionado por esta

abordagem de Juran foi o facto que as decisões deveriam ser tomadas no início do processo produtivo, como a engenharia de *design* que tinha impacto nos custos da Qualidade tanto na fábrica como no campo (Garvin, 1992, p. 14).

Nos anos seguintes, Feigenbaum (1983) alargou este princípio, sugerindo o “controlo estatístico da qualidade”. Para este autor, os produtos de Qualidade superior não seriam facilmente produzidos, se o Departamento de produção de uma empresa funcionasse de forma isolada: “O princípio subjacente desta visão da qualidade total (...) é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controlo deve começar pelo projeto do produto e apenas terminar quando o produto chegar às mãos do cliente que fique satisfeito (...), o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que a qualidade é um trabalho de todos” (pp.11-17). A abordagem adotada por Feigenbaum acerca do controlo total da qualidade atribui uma maior relevância ao argumento de Juran da responsabilidade da gestão. Por forma, ao processo de controlo total da qualidade produzir resultados, muitas empresas construíram matrizes ou tabelas de relação. Estas eram compostas por áreas funcionais e pelas suas funções necessárias. Neste sentido, a significativa interseção entre as atividades tornava necessária a criação de equipas de trabalho, de modo a garantir a comunicação e a colaboração adequadas, como no caso da avaliação da “fabricabilidade” de um projeto e da procura de novos instrumentos de produção por intermédio de produções piloto. No entanto, tanto Juran como Feigenbaum comungavam da mesma opinião, que o controlo total da Qualidade devia implementar novas capacidades de gestão para fazer face a áreas como o desenvolvimento de novos produtos e a seleção de fornecedores. Isto não significava, contudo que os métodos estatísticos e do controlo de produção continuassem a desempenhar um importante papel na Qualidade. Com esta visão da Qualidade, haveria também a necessidade de os gestores participarem também em atividades como o planeamento da Qualidade e a coordenação de equipas de trabalho multifuncionais. Apesar da importância atribuída às equipas de trabalho, as tabelas ou matrizes de relação de Feigenbaum reportavam que a maioria das principais responsabilidades da Qualidade inseriam-se no departamento do controlo da qualidade, o que era completamente oposto à atual GQT (Garvin, 1992, pp. 14-16).

Na medida em que o controlo da qualidade estava em crescimento, surge a engenharia da confiabilidade. Esta disciplina da qualidade baseava-se na estatística e na teoria da probabilidade e tinha como meta o funcionamento aceitável de um produto ao longo do tempo. Visto que apenas uma pequena parte do equipamento. O fator que conduziu à origem desta disciplina foi a falta de confiabilidade dos componentes e sistemas militares dos Estados Unidos da América a funcionar de modo correto. Para tal os engenheiros da qualidade, desenvolveram modelos matemáticos de previsão de desempenho do equipamento ao longo do tempo para diversos produtos sob diferentes condições de operação. Porém a previsão foi apenas a primeira etapa, pois o verdadeiro interesse da disciplina era desenvolver as técnicas de confiabilidade, para assim reduzir o nível de falhas dos produtos no decurso do seu tempo de vida. Para se conseguir esses objetivos foram aplicadas várias técnicas: de *failure, mode and effect analysis* (FMEA), que consistia no exame constante das falhas do produto e, baseado neste aspeto definir projetos alternativos; a análise de componentes individuais, como forma de análise das falhas dos componentes principais e com isso anular e

procurar corrigir os mais fracos; a reavaliação, que exigia que as peças fossem utilizadas num patamar inferior dos níveis de tensão especificados; a redundância, que obrigava ao uso de sistemas paralelos para permitir os *backups* no caso de uma eventual falha de um componente ou subsistema importante. A última técnica de confiabilidade era o controlo das falhas em campo que consistia em testes de laboratório e na análise das partes onde existiam as falhas (Garvin, 1992, pp. 17-19).

O controlo da Qualidade Total e a engenharia da confiabilidade centravam-se na prevenção dos defeitos, nas capacidades da engenharia e no cuidado que a Qualidade deveria ter em todo o processo de projeto. Contrapondo estes dois elementos da era da garantia da Qualidade, o movimento do zero defeito dava atenção às interações sociais e às expectativas da gestão. A política do “zero defeitos” desenvolveu-se na *Martin Company* em 1961-1962, com a construção dos mísseis Pershing para o exército norte-americano. O objetivo da *Martin Company* passava pelo fornecimento de mísseis sem qualquer tipo de defeito para o exército dos Estados Unidos. Esta perspetiva ia além do processo de inspeção com vista a uma elevada Qualidade, como estava anteriormente estabelecido. Para se obter o efeito desejado, os funcionários foram estimulados a reduzir os índices de falhas e por conseguinte, construíram um míssil apropriado à primeira vez sem problemas físicos, documentais e com todo o equipamento preparado e operacional dez dias depois da entrega. Deste modo, pode-se afirmar que o programa do “zero defeitos” fundamentou-se na procura da perfeição através da sensibilização e da motivação dos trabalhadores, com a consolidação de iniciativas específicas e instrumentos de resolução de problemas. Face à assunção predominante na época que considerava os níveis de Qualidade aceitáveis (AQL), a *Martin Company* opôs-se com a ideia de um nível de defeitos diferente de zero, o que levou a uma disputa de cerca de trinta anos de história do controlo da qualidade (Garvin, 1992, pp. 19-21).

Gestão estratégica da qualidade

Esta era da Qualidade, engloba as características presentes nas eras da Qualidade anteriores citadas. No entanto, têm sido verificadas diferenças significativas relativamente a estas últimas. Desta forma, a gestão de topo começou a considerar a Qualidade como uma vantagem competitiva, implementando-a nos processos de planeamento estratégico, no qual o seu foco era o valor acrescentado para os clientes. Na medida, em que a temática da Qualidade foi considerada pelos gestores de topo, teve impacto em todos os sectores organizacionais. A Qualidade passou a não ser apenas do interesse exclusivo do Departamento da Garantia da Qualidade e dos inspetores. O desenvolvimento de iniciativas da Qualidade levou à reconfiguração de uma nova abordagem de gestão em todos os departamentos e especialidade. O interesse da Qualidade pelos gestores de topo começou a ser manifestado pelas forças externas do mercado. A gestão de topo observou que a descida dos lucros das suas empresas tinha como causa a fraca Qualidade dos seus produtos. Isto implicou um aumento significativo das ações de responsabilidade de produtos de luxo por produtos com anomalias e uma pressão constante dos advogados dos consumidores. Para além disso, a gestão de topo também teve de enfrentar várias imposições do governo como uma política de defeitos mais apertada e a recolha de produtos com defeitos (uma retirada dos produtos no

mercado custou nos anos 70 à *Firestone Tire and Ruberr* US\$182 milhões). Porém, a força externa mais marcante ocorreu com o crescimento no mercado das empresas japonesas em indústrias diferentes como: as dos semicondutores, automóveis, etc. Com a produção de produtos de Qualidade superior a custos reduzidos, as empresas japonesas marcaram a sua posição no mercado e por conseguinte com boas margens de lucro. Tal, só se tornou possível devido aos ensinamentos de alguns teóricos norte-americanos depois da Segunda Guerra Mundial nas fábricas japonesas.

Em resumo, pode inferir-se que a Gestão Estratégica da Qualidade se baseia no desenvolvimento industrial verificado no Japão, tal como na fase da Garantia da Qualidade nos Estados Unidos (Garvin, 1992, pp. 25-45). No Anexo A, de uma forma detalhada, são caracterizadas as fases da Qualidade, considerando os seus elementos principais.

1.3 Práticas associadas à gestão da qualidade

De acordo com Dean e Bowen (1994), a Qualidade caracteriza-se por três componentes: princípios, práticas e técnicas. Os princípios referem-se aos aspetos essenciais da importância da Qualidade nas organizações, nos quais se incluem, o foco nos clientes e/ou consumidores e nos *stakeholders*¹, o empenho e a participação de todas as equipas de trabalho a gestão de processos com recurso à formação e à melhoria. As práticas dizem respeito às atividades que permitem que os princípios da Qualidade possam ser observados nas organizações como: o planeamento, a gestão da informação, ou a liderança. As técnicas também chamadas de instrumentos da Qualidade possibilitam que as práticas sejam executadas em função da análise estatística do sistema de produção, da avaliação de desempenho dos trabalhadores e dos indicadores de Qualidade de modo a se aferir se o processo da Qualidade está a ir no bom sentido. Por último, as práticas da GQ podem ser consideradas como aspetos específicos das organizações que lhes permite com os recursos e processos disponíveis atingir os seus objetivos, possibilitando assim uma maior eficácia na implementação de um SGQ. Ao longo da revisão literária sobre as normas *International Organization for Standardization (ISSO)* e da GQ, pode-se constatar que é difícil construir uma estrutura de práticas da Qualidade única, pois a mesma é influenciada pelas circunstâncias decorrentes das organizações (Dean & Bowen, 1994). Por outro lado, pode-se referir através da análise dos diferentes estudos da Qualidade, o seu maior interesse no desenvolvimento do SGQ, prestando uma menor atenção à redução de custos e ao cumprimento das normas da Qualidade. No que à duração do SGQ diz respeito, deve-se focar no médio e longo prazo e não numa política de marketing de curto prazo (Sousa, 2011).

¹ Por *stakeholders* entende-se todas as partes interessadas como: clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade e todos os indivíduos que possuem uma relação financeira com a entidade (EFQM, 2003).

1.4 A Qualidade e a organização como um sistema integrado de gestão

A partir dos anos 80, a Qualidade começou a ser referida como um processo que visava "...assegurar ou exceder as expectativas dos clientes" (Sousa, 2011, p. 40). Por forma, a isso se verificar, começou a existir uma preocupação ao nível interno e externo com os clientes na organização. Uma vez que nesta investigação se considera que a organização estudada faz parte de um sistema integrado, a sua análise deverá refletir um conjunto de objetivos, processos, recursos e etapas de planeamento, controlo e avaliação da Qualidade para irem de encontro a uma política de desenvolvimento e de melhoria contínua da Qualidade. Deste modo, o SGQ é um conjunto de procedimentos que visa a uniformização e/ou harmonização dos recursos e processos individuais, para que em conformidade com os objetivos da organização permitam a sua eficácia. Este ponto de vista tem sido abordado por diferentes modelos da Qualidade. Foi através desta análise que a alteração para a "qualidade total" e a "gestão da qualidade" se verificou. No passado, a filosofia da qualidade residia no controlo e da garantia da qualidade do produto, contudo com o decurso dos últimos anos, os gestores das empresas começaram a colocar na sua "agenda" a questão da qualidade e a esta começo a fazer parte da gestão integrada das organizações (Sousa, 2011, pp. 40- 41).

1.5 Princípios da Gestão da Qualidade Total

A GQT conhecida em inglês por *Total Quality Management* (TQM) surgiu nos anos 1980, devido a dois acontecimentos: a produção de produtos de alta Qualidade e a aprendizagem de conhecimentos da GQT das organizações japonesas. A GQT é um processo de melhoria constante da Qualidade dos produtos e serviços que deve ser acompanhado do envolvimento e participação dos trabalhadores, em todos os níveis funcionais das organizações (Shahin & Dabestani, 2011). Portanto, pode-se afirmar que a GQT é um meio de melhoria contínua da Qualidade que possibilita a satisfação das expectativas crescentes do consumidor, possibilitando simultaneamente a otimização de todos os fatores associados ao processo operacional das organizações (Neves, 2004, p. 51).

Para que a implementação da GQT funcione de modo eficiente, as organizações devem valorizar a componente do *soft factors* que por sua vez assenta em alguns princípios orientadores. Apesar da divergência das abordagens da GQT podem-se encontrar alguns princípios da Qualidade comuns entre as diferentes perspetivas da Qualidade, tais como: a) Compromisso da liderança; b) Adoção e comunicação da GQT; c) Relação focada no cliente; d) Relação focada no fornecedor; e) *Benchmarking*; f) Formação; g) Organização aberta; h) *Empowerment* dos funcionários; i) Mentalidade do zero-defeito; j) Melhoria do processo (Shahin & Dabestani, 2011).

a) Compromisso da liderança

A gestão da liderança é um aspeto que tem impacto noutras práticas de GQT. A inexistência de um compromisso por parte da gestão de topo poderá conduzir a obstáculos na implementação da GQT. Para além de ser da sua responsabilidade a implementação e o estímulo ao funcionamento da GQT,

a liderança também deve tomar em consideração o produto e o serviço fornecidos aos clientes da organização. Contudo isso, demora o seu tempo, pois a implementação de um GQT bem-sucedido, implica alterar a disposição da organização dos trabalhadores e a subsequente mudança dos hábitos culturais dos trabalhadores. Assim, torna-se impossível esta mudança de mentalidade ser obtida sem a intervenção da gestão de liderança (Shahin & Dabestani, 2011). Na prossecução do sistema de GQT, a liderança eficaz deve basear-se numa declaração de missão clara apoiada num conjunto de estratégias da Qualidade. A liderança deve assegurar os princípios de gestão da Qualidade de forma sistemática através da identificação de fatores críticos de sucesso, para deste modo, modificar a sua estrutura de gestão (Yusuf, Gunasekaran, & Dan, 2007). São quatro as formas através das quais a gestão de topo deve considerar na implementação da GQT: a atribuição de orçamentos e recursos, o controlo através da visibilidade, a evolução do controlo e o planeamento para a mudança (Shahin & Dabestani, 2011).

b) Adoção e Comunicação da GQT

A comunicação é importante para a produção eficaz de produtos de alta Qualidade. A falta de compreensão das instruções e dos procedimentos pode ter um efeito prejudicial no processo de produção. Caso não exista um processo comunicacional efetivo entre os trabalhadores, as instruções para a melhoria da Qualidade não se concretizarão (Shahin & Dabestani, 2011). A comunicação aberta entre os funcionários é o resultado do foco na satisfação dos consumidores e de ótimas relações entre os fornecedores. Esta caracteriza-se por ser externa e interna. A comunicação interna envolve a comunicação entre os trabalhadores e entre estes e a gestão. Em contrapartida, a comunicação realizada externamente é efetuada entre determinada organização e os seus fornecedores (Jefferson, 2002, p. 45).

c) Relação focada no cliente

Na GQT, o cliente não é apenas enquadrado a nível externo, mas também interno. Este último, pode pertencer a outra área funcional, ou ao trabalhador da linha de montagem. Nesta perspetiva, qualquer colaborador faz parte de uma cadeia da Qualidade, desde o fornecedor ao cliente externo, incluindo quer as atividades de apoio, quer as linhas de montagem. Visto que estes trabalhadores não lidam com clientes externos, são motivados e estimulados a concretizar as necessidades dos seus colegas, que são tratados na ótica de clientes internos. Face à crescente melhoria da qualidade, as necessidades dos clientes devem ser analisadas e satisfeitas. Neste sentido, é necessária uma recolha de dados de informação das empresas acerca dos requisitos dos clientes. Por conseguinte, podem ser utilizados vários instrumentos, tais como pesquisa de mercado, comparação das empresas rivais e inquéritos ao pessoal das vendas. A sua utilização serve para prestar atenção à satisfação do consumidor. Anteriormente, a satisfação do cliente era medida pela perceção da qualidade dos produtos e serviços do cliente. Porém, esta deve apoiar-se na avaliação total dos programas da qualidade (Shahin & Dabestani, 2011). Segundo Dean & Bowen (1994) devem ser consideradas três práticas: recolha de informação acerca dos requisitos do cliente,

contacto direto entre os fornecedores do produto e serviço e os seus clientes e por último, a integração da informação do cliente no projeto e na entrega dos productos e serviços.

d) Relação focada no fornecedor

A preocupação das organizações com a eficácia dos seus fornecedores resulta de custos da qualidade fracos que se refletem na compra de produtos de qualidade duvidosa, na perspetiva do *Just in Time*² e na necessidade de ter ao seu alcance fornecedores comprometidos (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 56). Em resultado das dúvidas estabelecidas das organizações com os fornecedores, as mesmas devem aplicar diversos instrumentos e sistemas para manter uma relação estável com os últimos. Para tal, podem recorrer a sistemas de aquisições, planeamento avançado e agendamento e sistemas de planeamento de transporte. Os sistemas de aquisição focam-se nas compras de uma empresa com os seus fornecedores. Tratam da agilização e da eficácia do processo de aquisição. Normalmente, procedem à alteração dos registos de fornecedores com um banco de dados de produtos que incluem os detalhes fundamentais dos produtos comprados pela empresa. Por outro lado, permitem analisar o número de peças, preços, histórico de compras e o desempenho do fornecedor. Assim, os relacionamentos e a negociação dos preços são estabelecidos pelas empresas com os fornecedores que consideram de confiança e que cumprem com as suas obrigações. As transações rotineiras que acontecem no processo de compra podem ser largamente automatizadas. O planeamento e o agendamento avançados, conhecidos como sistemas APS (*Advanced Planning and Scheduling*), são instrumentos que consideram a avaliação da planta, a disposição do material e da procura do cliente. Posteriormente, estes sistemas estabelecem horários para o que se deve fazer e em que planta. O cálculo dos sistemas APS está relacionado com a entrada de dados de nível de transação retirados do designado ERP (*Enterprise Resource - Planeamento de Recurso da Empresa*) ou de sistemas de processamento de transações legais (Hugos, 2011, pp. 109-146).

e) Benchmarking

A prática de *Benchmarking* consiste em dois aspetos: continuo processo de comparação dos níveis de desempenho de uma organização com outras organizações de excelência e estudo das melhores *performances*, para adaptar e adotar as práticas mais apropriadas ao seu contexto organizacional (Stapenhurst, 2009, pp. 3-6). O *Benchmarking* pretende assim a identificação das melhores práticas, que possibilitem melhorias contínuas no modo como uma atividade, função ou processo existente é realizado. Com a aplicação deste método, é feita uma comparação da empresa com as suas fortes concorrentes melhor posicionadas na indústria. Desta maneira não só, permite a avaliação da produção atual da empresa relativamente às outras empresas, como também facilita a aprendizagem e a criação de ideias e práticas para a melhoria do seu funcionamento. Neste sentido, a produtividade e a redução de custos podem ser aperfeiçoadas, bem como a adoção de novos

² Este conceito diz respeito a uma técnica de gestão que prossegue a otimização "na hora certa" do processo de produção e a redução máxima do *stock*. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Just_in_time

objetivos de desempenho que possam ser concretizáveis para proporcionarem uma vantagem competitiva (Sekhar, 2010). No processo de *Benchmarking*, os gestores devem procurar compreender as diferenças do desempenho da sua organização, uma vez que esse conhecimento vai ajudá-los-á organizar esforços de melhoria para alcançarem os seus objetivos. Este processo da melhoria da qualidade consiste na melhoria dos processos para atingir metas e objetivos da organização (Shahin & Dabestani, 2011). Existem, regra geral, quatro tipos de *Benchmarking*: *benchmarking* competitivo, *benchmarking* interno, *benchmarking* do processo e *benchmarking* genérico (Kelessidis, 2000).

f) Formação

A formação dos funcionários de uma organização é fundamental para o desenvolvimento do seu “capital humano” (Shahin & Dabestani, 2011). Com a formação, são transmitidas as competências e conhecimentos necessários para que o trabalho dos trabalhadores seja feito de forma eficaz. Para além deste facto, a participação eficaz dos funcionários permite um importante contributo na GQT, já que possibilita à organização criar uma cultura organizacional forte baseada no compromisso e na melhoria sistemática das capacidades dos seus colaboradores (El Shenawy *et al.*, 2007). Assim, deve divulgar informações acerca de programas de formação e desenvolvimento de competências (Shahin & Dabestani, 2011).

g) Organização aberta

Segundo Powell (1995), as equipas de trabalho capacitadas integram uma organização aberta. As equipas são consideradas importantes, visto que devem ter um papel ativo na implementação das mudanças e na motivação dos indivíduos no processo de mudança (González-Benito, Martinez-Lorente, & Dale, 1999). A eficácia das equipas de uma organização aberta apoia-se na diversidade e na concordância dos seus membros constituintes (Jefferson, 2002, pp. 12-15). A diversidade é de uma vantagem das equipas relevante quando comparada com a reunião das iniciativas individuais. Uma das características fundamentais da diversidade nas equipas da GQT reporta-se à tomada de decisão nas equipas de linha de montagem. Muitas pesquisas de investigação têm demonstrado que o intercâmbio entre os gestores e os trabalhadores pode proporcionar um conjunto de ideias acerca da melhoria das atividades que tenham um efeito sobre a qualidade dos resultados. A diversidade está, portanto, associada a vários pontos de vista que são incluídos nas equipas constituídas por membros de toda a organização. Relativamente à formação das equipas, estas devem incluir os clientes bem como os fornecedores de serviço e produto. Neste contexto, os clientes podem ser internos, coincidindo com a ideia da associação de uma equipa multifuncional e externos com a propagação de informação e de um conjunto diverso de perspetivas eficazes para a GQT. A coesão entre os elementos de uma equipa pode ser medida pela sua proximidade ou o seu nível de envolvimento para alcançar os objetivos da organização, o ambiente do grupo (cooperativo ou competitivo) e os conflitos e pressões que são vivenciados no contexto grupal (Shahin & Dabestani, 2011). Deste modo, é um aspeto essencial para a produtividade do grupo e pode assegurar níveis

de desempenho elevados (Jefferson, 2002, pp. 15-16).

h) Empowerment dos funcionários

O *Empowerment* deve fazer parte de um processo de melhoria da qualidade de sucesso. O seu propósito é a tomada de decisão dos trabalhadores acerca do seu trabalho do ambiente ao seu redor. Por conseguinte, os trabalhadores devem ser estimulados a utilizar as ferramentas e técnicas mais adequadas (Shahin & Dabestani, 2011). Na generalidade, esta prática está associada às teorias de carácter humanista, opondo-se à tradição da gestão científica e instrumental das instituições. Atendendo, à lógica conceptual, as pessoas são o principal recurso das organizações (Shahin & Dabestani, 2011). Entre as medidas exclusivas desta com os trabalhadores contam-se: o nível de emprego das equipas interdepartamentais e de trabalho, o âmbito da autonomia dos funcionários na tomada de decisões, a delimitação do relacionamento dos trabalhadores com os clientes e por fim, de que forma são aplicados os sistemas de sugestão dos empregados (Powell, 1995).

i) Mentalidade do zero-defeito

A maioria dos teóricos está de acordo com os programas da qualidade assentes na política do “zero-defeito” e na atitude “fazer correto à primeira tentativa”. Para isso, estes programas devem considerar a percentagem do número de peças que se encontram fora dos itens satisfatórios, por forma a prevenir o reaparecimento de situações anómalas (Shahin & Dabestani, 2011). Esta abordagem da Qualidade pressupõe que todas as pessoas se consciencializem na abordagem do “zero-defeito”, para assim diminuir o desperdício e a inspeção (Yusuf *et al.*, 2007). Alguns dos métodos que fazem parte da mentalidade “zero-defeito” são: o controlo dos níveis de qualidade do fornecedor, o processo de redução da variabilidade e o cálculo do custo da qualidade (Shahin & Dabestani, 2011).

j) Melhoria do processo

A melhoria do processo é uma característica importante nos programas de GQT (Shahin & Dabestani, 2011). O foco principal da análise do processo é o decréscimo ou a exclusão da variância que é a causadora dos problemas na prestação dos produtos e serviços. A redução na variação do processo traz vantagens como o aumento de produção, a redução contínua do desperdício de pessoal, tempo de maquinaria e materiais (Anderson & Rungtusanatham, 1994). Em acréscimo este aspeto, acrescenta valor aos processos, realça o aumento dos níveis de qualidade e o aumento de produção por trabalhador. Deste modo, este aspeto da GQT baseia-se nas filosofias *Kaizen* (melhoria contínua), o que permite uma diminuição dos deveres do trabalhador em relação à utilização de materiais, promovendo um projeto para um programa de fábrica alcançando um fluxo de processo compacto (Shahin & Dabestani, 2011).

CAPÍTULO II – Gestão de Recursos Humanos

Este capítulo começa com uma descrição do desenvolvimento da função pessoal que aborda a distinção entre algumas teorias baseadas no formalismo e na burocracia com aquelas que refletem a sua preocupação com os colaboradores das organizações. Posteriormente, vai-se dar destaque às razões do aparecimento da GRH e os contornos do seu desenvolvimento. Além disso, será efetuada uma comparação entre o percurso histórico da GRH e a GQ, respetivamente.

2.1 Os Primórdios da Função Pessoal

No final do século XIX e início do século XX, surgiu uma lógica paternalista por parte de alguns empregadores com a nomeação de agentes do bem-estar, que se propunham a tornar a vida dos seus funcionários menos dura. Em face desta situação, criaram-se vários sistemas de recompensas como o subsídio de desemprego, salário de doenças e subsídio de habitação. Apesar do carácter solidário dos privilégios atribuídos aos trabalhadores, as empresas continuavam a apostar no seu negócio. Estes apenas serviram para melhorar a participação e o comprometimento por parte dos funcionários, induzindo os futuros colaboradores a comparar favoravelmente a organização relativamente às concorrentes. Deste modo, estes fatores permitiriam uma maior produção, uma força de trabalho mais alargada e um maior número de candidaturas para cada posto de trabalho. Para além disso, um dos principais argumentos foi que o bem-estar reduziria a criação de relações conflituosas no ambiente de trabalho. Hoje em dia, pode-se comprovar a promoção desse bem-estar por parte de vários empregadores nomeadamente através de esquemas de assistência aos empregados, creches e programas de rastreio da saúde (Torrington *et al.*, 2014, pp. 10-11).

Na opinião de Torrington *et al.* (2014), com a fase da burocracia houve um afastamento do bem-estar para se ir de encontro a diferentes objetivos das organizações. As responsabilidades dos gestores de pessoal alargaram-se para diferentes domínios como o recrutamento, a seleção e a formação. Esta perspetiva era completamente distinta da filosofia paternalista reivindicada pelos reformadores sociais. Os especialistas em pessoal, através da influência de teóricos sociais como Frederick Taylor e Henry Fayol, analisaram os processos de gestão e os administrativos, o funcionamento das estruturas organizacionais, procuraram perceber como o trabalho poderia ser feito de modo a maximizar a eficiência. O estágio da burocracia também teve influência da Escola das Relações Humanas, com a procura da atenuação dos conflitos no seio do ambiente laboral (pp. 10-11).

Relativamente à gestão científica do trabalho, em que um dos seus percussores foi Taylor, esta baseava-se principalmente na divisão do trabalho em tarefas simples, pequenas e fixas. Para além deste aspeto, caracterizava-se por um comando autoritário que prevalecia sobre toda a hierarquia da organização, com vista ao seu estatuto social. Deste modo, os trabalhadores obedeciam à direção da organização e não eram autónomos nas suas tarefas (Teixeira, 2003, pp. 7-8). A ênfase era dada a uma maior produtividade das organizações através da análise do trabalho e dos tempos e dos movimentos de cada trabalhador, da separação entre o planeamento e a execução e a criação de incentivos salariais e prémios de produção. Assim, a gestão científica do trabalho tinha como

propósito a aquisição de conhecimentos rápida e eficaz dos trabalhadores, sendo descrita como *One best way* (Taylor, 1919). Por outro lado, o sistema taylorista era racional, pois tinha como base a legislação e as formas de organização do trabalho relativas à divisão de tarefas sustentado num regime autoritário. Enfatizava, assim nesta teoria de gestão, o papel administrativo e burocrático desempenhado pelas organizações. Não obstante, o carácter racional e burocrático do taylorismo teve um impacto positivo no aumento dos lucros das empresas. Porém, as excessivas repetições do ritmo de trabalho originaram situações de cansaço, monotonia e de boicote dos trabalhadores. Para além, da gestão científica do trabalho, surgem também outros acontecimentos cujo objetivo é a resolução dos problemas dos trabalhadores, como a criação dos sindicatos nos anos 30, a implementação de legislação laboral para o contracto coletivo e que favoreça a criação de melhores condições laborais e por último o desenvolvimento de diversas teorias sociais (Teixeira, 2003, pp. 8- 9).

A partir deste momento, a função de pessoal foi alterada, com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, que reforçou o lado emocional e humano dos trabalhadores. Esta visão era completamente oposta à visão mecânica, fechada e racional apregoada pelo taylorismo. Deste modo, os gestores das empresas começaram a dar destaque aos benefícios motivacionais e não somente aos monetários para incentivarem os trabalhadores a produzirem mais. Do processo de valorização do lado humano surgiram assim, diferentes perspetivas teóricas, nas quais se salientam as de Mayo, Maslow, MCGregor, Argyris e de Herzberg (Teixeira, 2003, pp. 9-10).

Com a sua investigação na fábrica de Hawthorne, Mayo (2005) chegou à surpreendente conclusão que os níveis de iluminação não têm influência na produção dos trabalhadores. Para este autor, os fatores que afetam o desempenho dos operários são aqueles resultantes do ambiente social como: melhor atitude mental, maior distração do trabalho, supervisão menos rígida dos chefes de produção, companheirismo entre colegas de trabalho, entre outros. Aqui, salienta-se, portanto, o fator humano característico da Escola das Relações Humanas.

Relativamente a Maslow (1991), este sustenta a sua análise teórica na pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, teoria que descreve cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Para Maslow todas as necessidades são necessárias para o normal equilíbrio emocional dos indivíduos. Assim, esta pirâmide permite, à medida que as diferentes necessidades vão sendo satisfeitas chegar ao topo, com a satisfação das necessidades de autorrealização, o que eleva a motivação dos trabalhadores.

Para McGregor (1960), a Escola das Relações Humanas surgiu através do contributo das teorias X e Y. Na teoria X, os homens são, por natureza, irresponsáveis e não têm nenhum interesse no trabalho que fazem; isto leva a que a administração da organização controle os seus comportamentos e atitudes para estarem em consonância com os objetivos organizacionais. Enquanto na teoria Y, há lugar à criação, participação e empenho dos trabalhadores na tomada de decisão das organizações.

Na perspetiva de Chris Argyris, por sua vez, as emoções e afetos expressos pelos trabalhadores nas organizações têm subjacente uma diminuição do processo de produção dos mesmos. Este facto é causado pela rigorosa legislação organizacional que através do sistema burocrático e racional

descara as interpretações subjetivas dos trabalhadores (Teixeira, 2003, p. 11).

Tal como Maslow (1991) também Herzberg (1987) destaca a motivação nos seus estudos. Para a motivação dos trabalhadores, este autor refere dois fatores: fatores motivadores ou intrínsecos e fatores higiénicos ou extrínsecos. Em relação aos primeiros, estes simplificam a satisfação dos trabalhadores no trabalho através da relação do individuo com o trabalho e aqui destacam-se alguns aspetos como: auto-realização, reconhecimento obtido, responsabilidade, entre outros. Já os fatores higiénicos ou extrínsecos descrevem o contexto de trabalho: condições de trabalho, a relação dos trabalhadores, colegas e superiores, rendimento, segurança e política de funcionamento da organização. Na sequência da sua corrente teórica, Herzberg refere que para se alcançar entusiasmo e motivação no trabalho é importante que os fatores motivadores tenham relevo.

Porém, apesar da importância do “movimento das relações humanas”, este tem também sido alvo de discórdias. Uma delas diz respeito ao facto de negligenciar a perspectiva económica e política e permanecer isolada sem dar relevância a outros aspetos tais como os monetários. Também sendo originária da sociedade industrial, a Escola das Relações Humanas deveria destacar as medidas protetoras do sindicalismo relativamente aos operários. Ora, Mayo considerava que se uma direção tivesse ações bem-sucedidas na organização seria escusado recorrer aos sindicatos. Portanto, é através da análise destas e de outras correntes teóricas do “movimento das relações humanas” não referidas neste estudo que se constata a relevância atribuída à gestão humanista e informal das organizações, com um especial apreço pelas áreas de psicologia e sociologia para a sua evolução. De seguida, vai-se fazer uma análise da comparação da GRH com a gestão tradicional de pessoal e também perceber o que levou à génese da função de RH, enfatizando também os seus contornos (Teixeira, 2003, p. 11).

2.2 Gestão de Pessoal versus Gestão de Recursos Humanos

A evolução histórica da GRH, segundo Mujahid *et al.* (2014) decorreu em cinco momentos históricos: Era Dourada, Pós-2ª Guerra Mundial (1945-1960), Era das Questões Sociais (1963-1980), Era da Eficácia-Custos (1980 e início de 1990) e Era dos Avanços Tecnológicos e do Advento da GRH Estratégica (1990 até ao presente). A primeira etapa do desenvolvimento da GRH ficou conhecida como “A guerra entre capital e trabalho”. Esta caracterizou-se pela guerra entre dois lados com exércitos de homens armados de ambos os lados. Este facto deu origem a uma violência humana e a uma destruição de bens levada a cabo por Veteranos da Guerra Civil. Por outro lado, os patrões da indústria norte-americana viam os trabalhadores como matérias-primas e não como seres humanos, controlando-os com a sua frieza e crueldade através da contratação do seu exército de pessoal. O segundo intervalo de tempo centra-se no período posterior à 2ª Guerra Mundial. No decurso da guerra, a mobilização e a utilização do trabalho tiveram efeitos positivos no aumento das funções de pessoal. As preocupações dos gestores passaram a ser o reconhecimento da produtividade dos seus empregados e a inspiração levou a uma melhor eficiência da empresa. Posteriormente, as relações humanas nas organizações começaram a ser tratadas de forma regular pelas suas associações, sendo o seu interesse os aspetos sociais e psicológicos, como a gratidão

pelo trabalho realizado ou o alcance do padrão do trabalho e não apenas o dinheiro. Durante a guerra, com a seriação de um número elevado de indivíduos no serviço militar, houve a necessidade de uma classificação dos trabalhadores em grupos ocupacionais, por forma a se ter práticas de recrutamento e seleção eficazes. Os sistemas de classificação recorriam a uma descrição do trabalho, que planeava tarefas, deveres e obrigações para possibilitar uma aprendizagem do trabalho aos trabalhadores. Além disso, permitiriam a sua utilização em programas de compensação adequados, na avaliação do desempenho individual dos funcionários e na criação de uma base para a realização. No período compreendido entre 1963 até 1980 começou-se a dar importância às questões sociais, devido ao alargamento da legislação laboral nos Estados Unidos. Esta abrangia diversas áreas do emprego, como a exclusão de práticas preconceituosas, a provisão do pagamento da reforma, o reforço das questões relativas ao trabalho como a saúde e a segurança, a regulação fiscal, etc. Neste sentido o departamento de GRH assumiu uma maior responsabilidade através do cumprimento legislativo, que promovia uma política de transparência e de igualdade nas práticas de emprego. Os departamentos de RH necessitavam assim, de recolher, avaliar e armazenar dados respeitantes ao emprego como o recrutamento, compensação, formação e o sistema de recompensas. Outro aspeto importante, foi o desenvolvimento económico nos países desenvolvidos. Nestes, os sindicatos dos trabalhadores conseguiram alcançar condições de trabalho excelentes tendo em conta a saúde e a segurança dos empregados. Como resultado da melhoria do contexto laboral, os gestores foram pressionados a aumentar os custos relativos aos seus RH. Foi nesta fase que se registou um aumento da importância do envolvimento e do *empowerment* dos trabalhadores. Além disso, houve um crescimento significativo das funções da GRH o que conduziu ao pensamento planeado e à movimentação de serviços de RH elevados. A Era da Eficácia-Custos, por seu turno, (1980 até ao início de 1990) prestou atenção à redução de custos das empresas norte-americanas bem como de outras empresas internacionais através de processos de melhoria eficazes como também da implantação da automatização, uma vez que tanto as economias europeia e asiática estavam a ganhar força no mercado global. Isto possibilitou que a administração das empresas considerasse o custo dos RH como uma parte importante no seu orçamento. Portanto, para algumas empresas os custos dos RH eram tão elevados quanto 80% de seus custos de produção (Mujahid *et al.*, 2014). Finalmente, a última etapa de desenvolvimento da GRH surgiu ao longo da década de 1990 e ainda decorre na atualidade. Na década de 90, o cenário económico foi profundamente modificado com diversos acontecimentos a terem lugar como a expansão da globalização, a inovação tecnológica como a *Internet*, *Serviços Web* e uma forte concorrência. Atualmente, as empresas têm-se apercebido que funcionários competentes e habilidosos podem servir melhor os interesses organizacionais. Estes por serem ativos complexos e baseados no capital intelectual tornam-se difíceis de imitar. Por este motivo, a GRH tem posicionado a um nível estratégico onde é crucial atrair, preservar e manter os trabalhadores mais qualificados. O significado e o foco da GRH têm sido redefinidos nos últimos anos pelo uso massivo da tecnologia, através do acréscimo do valor dos produtos e serviços da organização, o que permitiu que o departamento de RH fosse um parceiro estratégico de negócios (Mujahid *et al.*, 2014). Assim, “A GRH Estratégica origina o seu impacto teórico a partir da análise baseada em recursos da empresa que encanta recursos humanos

como um ativo estratégico e uma vantagem competitiva na melhoria do desempenho organizacional” (Becker & Huselid, 2006).

Terminado o debate em torno do contexto histórico da GRH é relevante a análise da sua origem e a sua distinção com GP. No que respeita, à GRH esta pode ser fundamentada segundo duas visões distintas. Primeiro, pode estar ligada a uma “nova moda” com uma designação moderna da GRH entre os estudantes e a comunidade científica (Maycock, Mwape, Atata, Nanthalo, & Geraghty, 2015). No entanto, o conceito de GRH já era usado há muito tempo, tendo surgido na América do Norte entre os anos 1910 e 1920 e só a partir de 1980 é que se tornou proeminente, pois até essa data ambos os termos eram utilizados de forma indiscriminada. Neste sentido, pode-se referir que a GRH surge através de uma “rotulagem” do conceito de GP. Ora isto faz com que a transição da GP para a GRH se baseie apenas na alteração do vocabulário (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Outra interpretação da GRH verifica-se, no seio dos seus gestores e profissionais e “significa mais que uma atualização do rótulo”, sendo usada para tornar a função de negócios mais eficaz em relação com a GP (Maycock, Mwape, *et al.*, 2015). Pode-se então afirmar, que a GRH se preocupa com a gestão das pessoas tendo em consideração os objetivos da organização (Guest, 1987).

Apesar de inúmeras teorias acerca da função de RH que mencionaram de uma forma inequívoca as diversas mudanças de designação relativamente às diferenças de conteúdo existente entre a GP e a GRH, as discussões académicas têm sido consideradas como não tendo uma significativa importância levando ao tédio na sua investigação (Teixeira, 2003, p. 15). Deste modo, vai ser feita uma análise das várias diferenças entre a GP e a GRH, através de vários contributos teóricos, para posteriormente se descobrir as suas semelhanças.

Como a natureza entre a GP e a GRH é diversa, não existe uma definição propriamente clara dos dois conceitos. Assim, é necessário explorar os aspetos particulares e distintos de cada abordagem. A GRH destaca a organização, a observação e o controlo, ao contrário da interpretação da GP que se foca na satisfação das necessidades do trabalho dos empregados (Maycock, Mwape, *et al.*, 2015). Além disso, a GP reflete-se em práticas, que possibilitam não apenas a realização de um contrato entre os trabalhadores e as suas entidades patronais, mas também assumir que o mesmo seja cumprido (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Ao contrário da GP, para Poole (1990) citado por Prowse e Prowse (2010) a GRH pode ser “vista como estratégica, ela observa as pessoas como o único mais importante ativo da organização; ela abrange toda a gestão pessoal; ela é proactiva em relação às pessoas, procura melhorar o desempenho organizacional, as “necessidades” do empregado e o bem-estar da sociedade”. Segundo Storey (1995) citado por Savaneviciene & Stankeviciute (2013) a GRH tem uma visão diferenciadora da GP, uma vez que o seu propósito é o alcance da vantagem competitiva das organizações. Aquela, pode ser concretizada através de iniciativas estratégicas de uma força de trabalho competente e altamente comprometida, com o recurso a um conjunto de ferramentas coordenadas a nível cultural, estrutural e pessoal (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Com uma opinião semelhante, Guest (1987) revela que a GRH se fundamenta em quatro objectivos-chave: “alto compromisso”, “alta qualidade”, “flexibilidade” e na “integração estratégica”. Dadas as definições dos conceitos da GP e da GRH, vai-se agora abordar como referido anteriormente, as diferenças entre estas duas perspetivas de gestão. As

diferenças entre estas abordagens podem ser constatadas a partir de cinco modelos de GRH e por intermédio de outros investigadores que estudam esta área de conhecimento (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Portanto, na literatura científica os modelos que fundamentam esta distinção entre a GP e a GRH são: o Modelo de Harvard, o Modelo de Michigan, o Modelo de Guest, o Modelo de Warwick e o Modelo de Storey (Bratton & Gold, 1999, pp. 17-26). No primeiro modelo de GRH (1984), é atribuída importância à adoção de perspetivas de longo prazo para uma valorização dos trabalhadores como ativos em vez de despesas. Desta forma, os funcionários devem ser vistos como uma fonte de incentivos a longo prazo e não como um encargo das empresas (Armstrong & Taylor, 2014, p. 9). No Modelo de Michigan, Fombrun *et al.* (1984) consideram que as práticas de RH internos devem ser coerentes e que deve existir uma consonância entre as práticas de GRH e a estratégia organizacional (Bratton & Gold, 1999, p. 18). Na perspetiva de Guest (1987) os motivos que distinguem a GRH da GP são os seguintes: os RH são parte integrante de um processo de planeamento estratégico, desenvolve-se um sentimento de compromisso com a organização, para um melhor funcionamento as organizações são flexíveis e adaptáveis para antecipar pressões que se possam verificar a todos os seus níveis da organização e todos os RH devem ser utilizados de forma plena e positiva. Em comparação com o Modelo de Harvard, o Modelo de Warwick alargou o seu âmbito. As componentes integrantes deste modelo são assim: a estratégia de negócio, as práticas de RH, o contexto onde estas têm lugar e os processos onde as mudanças ocorrem, onde se incluem a coordenação entre as mudanças no conteúdo e no contexto (Bratton & Gold, 1999, pp. 23-24). Por último, na ótica de Storey (1992) citado por Bratton e Gold (1999), a GRH é composta por três aspetos importantes: a descrição, a prescrição e a dedução lógica (pp. 25-26). Não obstante, a importância destas características Storey (1995) citado por Savaneviciene e Stankeviciute (2013) também identifica quatro dimensões fundamentais para o desempenho normal da GRH. Portanto, as dimensões consideradas são: 1. crença e pressupostos- onde o mais importante é a GRH transmitir confiança, compromisso e objetivos aos trabalhadores para além do contrato de trabalho; 2. aspetos estratégicos- em que a GRH deve ser encarada como uma questão estratégica das organizações; 3. papel dos gestores de linha – os gestores de linha são vistos como cruciais na entrega das práticas de gestão; 4. alavancas-chave. Através da combinação destas dimensões referidas com as características correspondentes, Storey (1995) faz uma distinção de 25 variáveis-chave da GRH, visando medir a intensidade da perspetiva da GP para a GRH. Após o contributo dos vários modelos na GRH vai-se descrever a diferença entre as duas abordagens através de diferentes fundamentos teóricos (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Segundo Armstrong e Taylor (2014), a GRH direciona-se genericamente para a organização, observação e controlo, em oposição à GP que destaca a satisfação das necessidades do trabalho dos funcionários (pp. 3-12). Para além, destes traços genéricos distintivos, o mesmo autor também menciona outras características preponderantes para a distinção entre a GRH e a GP. A primeira característica reflete-se no facto dos trabalhadores serem tratados como custos na GP, ao contrário da GRH onde são vistos como ativos importantes na organização. A este propósito Armstrong (2006) argumenta que as “...pessoas e suas habilidades, capacidades e experiência coletivas juntamente com a sua capacidade para implantar essas em interesses da organização de emprego, são agora

reconhecidos como tendo um contributo significativo para o sucesso organizacional” (p. 14). Outra distinção, entre ambas as abordagens de gestão, está relacionada com a sua função dentro da organização. Na GP, a função dos RH é vista como Especialista de Pessoal e centra-se nos problemas dos trabalhadores sem o auxílio da gestão de linha. Em oposição na GRH é atribuída uma maior ênfase aos gestores de linha, pois estes são os únicos que adaptam políticas e comprometem os RH nas questões mais complexas das organizações (Henderson, 2011). Portanto, a GRH pode ser considerada uma abordagem holística que se preocupa com os interesses da organização. As implicações deste facto têm sido o reconhecimento, mas também a sua subsequente subordinação aos objetivos das empresas. Neste sentido, a GRH sustenta-se numa lógica unitarista, enquanto a GP é pluralista. Assim, a visão unitarista incide na crença das pessoas na partilha de objetivos comuns e no seu trabalho enquanto membros de uma equipa de trabalho (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Em relação à estrutura organizacional, a GP apresenta uma estrutura hierárquica que é oposta à organização dinâmica e flexível da GRH. As atividades da GRH orientam-se para uma estratégia de negócios e consideram os RH como recursos estratégicos para o alcance de uma vantagem competitiva (Maycock, Mwape, *et al.*, 2015). Tal acontece, pois, a GP tradicional procura soluções para os problemas de curto prazo. Por outro lado, a GRH é um tipo de gestão mais estratégico que se direciona para um plano de longo prazo que visa atingir a totalidade dos objetivos organizacionais (Maycock, Allaputa, Waripanye, Geraghty & Chikafa, 2015). Para além disso, os especialistas de RH devem também ser observados como parceiros de negócio para além de apenas administradores pessoais. Deve assim existir, uma aliança entre os gestores de RH e os gestores de linha no processo de definição estratégica, na motivação e na gestão do diálogo de como as organizações podem obter melhores resultados (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Outra característica que distingue sobremaneira a GRH da GP prende-se com o facto da primeira valorizar o compromisso, enquanto a segunda realça o cumprimento dos trabalhadores (Maycock, Mwape, *et al.*, 2015). Nesta perspetiva destaca-se a importância do compromisso organizacional que deve ser reconhecido como um dos mais importantes aspetos que tem impacto na competitividade organizacional (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Como puderam constatar Macky & Boxal (2007), funcionários envolvidos não têm apenas um laço emocionalmente forte com o seu empregador e subsequentemente com a sua organização, mas são também aqueles que se empenham para atingir as metas organizacionais. Ou seja, um maior compromisso originará uma maior motivação dos trabalhadores e por consequência uma maior eficácia no processo de produção (Wright, Gardner & Moynihan, 2003). Não obstante, a relevância do compromisso organizacional dos trabalhadores, este tem sido relegado na prática uma vez que a maioria das decisões ainda são tomadas numa esfera superior aos trabalhadores (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Não obstante, as diferenças significativas estes dois modelos, têm claras semelhanças entre si. Alguns teóricos afirmam que a GRH tem conceitos e expressões semelhantes com a GP. Neste sentido, não tem existido qualquer tipo de mudança, a não ser no contexto no qual as pessoas são geridas. Isso permite que a maioria das organizações ambicionem obter uma vantagem competitiva, através da sua organização de trabalho, tornando a GP mais estratégica (Savaneviciene & Stankeviciute, 2013). Porém, Lowrey (1990) citado por Savaneviciene e Stankeviciute (2013)

argumentou que “O trabalho de pessoal sempre incluiu questões estratégicas e a ênfase atual em questões estratégicas representa apenas outra mudança no ambiente a que o gerente de pessoal se adapta, fortalecendo a competência necessária para a nova situação. A gestão de recursos humanos é apenas um processo contínuo de gestão de pessoal – não é diferente” (p. 236). Contudo, o âmbito e a forma como estes conceitos são utilizados é o que conduz à diferença entre a GRH atual e a GP (Henderson, 2011). Portanto, o novo conceito de GRH é apenas uma alteração da marca das melhores práticas de GP (Maycock, Allaputa *et al.*, 2015). Também se pode referir que durante algum tempo, os conceitos de “pessoal” e “recursos humanos” foram utilizados indistintamente. Apesar desta situação, no início de 1980, o termo “recursos humanos” tornou-se relevante e levou a uma rutura com a administração de pessoal, dando lugar à GRH (Thorntwaite, 2012). Outra característica da semelhança dos dois modelos consiste na aplicação dos mesmos princípios como as avaliações de desempenho e análise de habilidades tanto na GP antes da década de 80, como na GRH. Neste sentido, não existe uma ideia nova, apenas uma modificação do vocabulário, sendo que o seu conteúdo permanece o mesmo (Maycock, Allaputa, *et al.*, 2015). Segundo Armstrong (2006, p. 19) a GRH é uma continuação da GP e defende várias similitudes entre as duas abordagens de gestão: 1. As estratégias de GP e da GRH focam-se numa estratégia de negócios; 2. Ambas realçam o papel da responsabilidade dos gestores de linha na gestão de pessoas; 3. Os valores da GP e da versão “*soft*” da GRH são parecidos, pelo fato de respeitarem o indivíduo, potencializando as pessoas para um nível elevado de competência e de satisfação, por forma a favorecer os objetivos organizacionais; 4) Ambas as visões nivelam as pessoas com as qualidades organizacionais necessárias de modo a dispor e desenvolver as pessoas corretas para os empregos indicados; 5) Os mesmos instrumentos de seleção, análise de competências, avaliação de desempenho, entre outros, são usados quer na GP e na GRH; 6) A GP e a versão “*soft*” da GRH consideram a participação e a comunicação, aspetos importantes no relacionamento dos empregados das organizações.

Em síntese, pode-se afirmar que a GRH e a GP abordam a questão da gestão das pessoas e que as suas semelhanças residem na “modernização” assente numa mudança de nome da primeira abordagem em relação à segunda. No que toca às diferenças, a GRH considera o longo prazo, é proactiva, baseia-se no compromisso, destaca o papel dos gestores de linha e considera os RH como ativos importantes na estrutura e funcionamento das organizações. Relativamente à GP, trata a resolução dos problemas de forma imediata, baseia-se na conformidade, considera-se burocrática contrariando a estrutura orgânica e flexível da GRH, refere-se aos trabalhadores como uma fonte de despesas.

2.3 Razões do Aparecimento e contornos da Gestão de Recursos Humanos

A partir dos anos 1980, surgem vários acontecimentos importantes que contribuíram para o desenvolvimento da GRH. Deste modo, podem-se referir os seguintes: a relevância das relações industriais no desempenho económico e político, o surgimento dos sindicatos, o conflito industrial, o aumento da competição nos mercados, as lições extraídas das empresas japonesas no

desempenho organizacional baseadas nos RH, o aumento dos serviços de colarinho branco e a pouca intervenção da GP no desempenho das organizações (Guest, 1987).

De acordo com Guest (1998), a evolução da GRH está intimamente ligada ao contexto histórico onde atua. Com o crescimento da economia japonesa, as empresas norte-americanas procuraram a excelência dos produtos através da diferenciação para estar ao mesmo nível concorrencial das organizações daquele país. Para fazer face à mesma situação a Inglaterra adotou os princípios das empresas norte-americanas com o *Tactcherismo*.

No contexto micro da organização, o modelo pós-fordista contraria o sistema de produção de massas, onde importa referir algumas áreas. Desta forma, a distinção entre um modelo de gestão de outro caracteriza-se pelas seguintes áreas: áreas reduzidas de negócios interna contrastando com as grandes organizações, o recurso a contratos de trabalho temporário, a manutenção apenas de trabalhadores com elevadas capacidades técnicas, o recurso a vários tipos de serviços e a separação da investigação, do *design* e da produção. Perante este panorama, não é, pois, de admirar que novos tipos de gestão da força de trabalho, como a GRH, têm sido implementados nas empresas (Teixeira, 2003, p. 22).

Para ilustrar da melhor forma o termo de GRH, a análise literária tem sido proveitosa em várias designações como: *empowerment*³, trabalho de equipa, autonomia e comunicação. Neste sentido, Neves (1996) e Mick Marchington (1995) consideram que designações como, investimento, desenvolvimento, trabalho em equipa, participação, negociação individual e envolvimento dos trabalhadores são aquelas mais adequadas com a GRH e que representam o último estágio do desenvolvimento da GP. Assim, estas designações opõem-se aquelas referentes à GP tais como: administração, custos, entre outras (Teixeira, 2003, pp. 23-24). Para tal, as práticas de GRH procuram em contexto de trabalho, a transformação do comportamento organizacional através da modificação dos valores e das normas associados a identidade social dos trabalhadores. As constantes mudanças e desafios económicos ocorridos na realidade do trabalho, obrigou a uma política de contenção de custos e a uma necessidade de inovação dos produtos e serviços das organizações, com vista à sua sobrevivência e a obtenção de uma vantagem competitiva face às suas rivais. Esta incidência levou, portanto, a um acréscimo da produção, conduzindo também por consequência a um aumento da qualidade (Brian Becker & Gerhart, 1996).

Em resultado da transformação da GRH nas organizações, os RH passam a ser considerados como fontes de investimento e não como custos, sendo, portanto, fundamentais para a estratégia de negócios. Deste modo, a existência de uma gestão eficaz destes recursos possibilita assim uma fonte de vantagem competitiva para as organizações contribuindo assim para o seu sucesso

³ É uma prática de gestão relacionada com o exercício da liderança. É um conceito que permite uma delegação de poderes dos gestores para os seus colaboradores na tomada de decisão, promovendo no ambiente organizacional, uma maior dinâmica, rapidez e um processo de melhoria contínuo na tomada de decisão da organização. Normalmente é utilizada em organizações com uma cultura participativa que recorrem a equipas de trabalho que fazem a sua autogestão e que transmitem a informação que possuem a todos os seus funcionários. Também possibilita que os funcionários da organização tomem decisões através da análise da informação obtida dos gestores, o que faz com que os mesmos tenham um sentido de responsabilidade e de participação em todas as atividades em que participam. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>

(Beaumont, 1993, pp. 10-11). Portanto, segundo Storey (1989) as pessoas na qualidade de RH devem ser consideradas “...não como um investimento de capital ou autómatos, mas como fonte primária de ganhos de produtividade...”. Por outras palavras, se quiser produtividade e a compensação financeira que a acompanha, então é preciso tratar os trabalhadores como sendo o capital mais importante. A gestão de recursos humanos coloca a sua ênfase na utilização máxima da capacidade ou potencial do trabalho” (pp. 1-10).

Para que as organizações se superiorizem face às suas concorrentes no mercado, terão que se apoiar fortemente nos seus RH, isto independente de outros recursos (recursos naturais, tecnologia, economias de escala entre outras), terem um papel importante na sua vantagem competitiva. Este aspeto, deve-se ao facto dos RH serem recursos difíceis de copiar e de imitar em relação a outro tipo de recursos. Assim, surgem dois tipos de interpretações que legitimam a dificuldade da imitação das práticas de RH nas organizações. Primeiro, é difícil saber até que ponto a ligação das políticas e práticas de RH proporcionam valor, uma vez que para se ter um conhecimento aprofundado de um sistema social complexo é importante ter um conhecimento da forma de organização de trabalho dos trabalhadores. Para além disso, como os sistemas de GRH já estão implantados a longo prazo na cultura organizacional torna-se difícil o seu plágio num determinado momento específico. A evolução teórica e prática da GRH estando já assimilada nas organizações chega no ponto de referir os RH como ativos importantes (Brian Becker & Gerhart, 1996).

Também há a considerar a importância da GRH na construção de uma cultura organizacional forte. Assim, o interesse na gestão da cultura permite que as organizações se tornem mais competitivas o que faz com que a cultura se revele um fator estratégico relevante nos negócios de diversas empresas dos anos 80(Ogbonna, 1992). Não é, pois, de estranhar, portanto que a gestão da cultura organizacional seja avessa à tensão industrial e ao controlo dos movimentos dos trabalhadores, pois tem em atenção o alcance dos objetivos organizacionais (Storey, 1995).

Face a isto, para as organizações atingirem os seus objetivos, a GRH deve ser fundamentada na cultura organizacional (Ogbonna, 1992).

2.4 Gestão de Recursos Humanos e Qualidade – Cruzamento de Contextos Históricos Semelhantes

As primeiras atividades referentes à qualidade nas organizações assentavam no controlo da qualidade. Esta etapa do contexto histórico da GQ caracterizar-se-ia pelo controlo e melhoria no sistema de produção, para verificar se estavam em conformidade com os requisitos da qualidade. O controlo da qualidade que se limitava à medição da produção e ao cumprimento de regras e regulamentos, foi sendo substituído pela vertente da participação e integração dos trabalhadores, nos processos de decisão das empresas. Este último aspeto teve o contributo sobretudo da teoria da escola das relações humanas (Sitkin, Sutcliffe & Schroeder, 1994).

Em termos históricos como se referiu anteriormente, a GQ consiste em quatro fases; inspeção, controlo estatístico, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade. Tanto o controlo como a garantia da qualidade valorizavam os aspetos mecânicos e/ou mecanicistas contrariando a componente humana da forma de organização de trabalho das empresas. Com a passagem da GQ para a GQT nas organizações, surgem várias transformações que afetaram a GRH, como a alteração das tarefas da GP e a renovação do papel do departamento de pessoal para concretizar os planos e objetivos da qualidade de modo a proporcionar educação, formação e benefícios adequados na qualidade das organizações (Kufidu & Vouzas, 1998).

Vários têm sido os contributos de investigação que se têm debruçado ao longo do tempo sobre o impacto da GQ no desempenho das organizações. Para tal, a inovação e o desenvolvimento tecnológico têm sido fundamental na gestão tradicional de pessoal. A maioria da investigação acerca da GQ tem versado na comparação dos sistemas tayloristas ou fordistas e os sistemas baseados na participação e envolvimento dos trabalhadores. Os sistemas tayloristas ou fordistas caracterizam-se por ser SGQ fechados e autoritários que consideram as componentes técnicas de controlo dos movimentos e tempos de realização das tarefas dos trabalhadores. O seu propósito é a standardização dos produtos nas grandes linhas de montagem, com um controlo apertado que é efetuado pela verificação de amostras dos bens produzidos. Estes sistemas são também constituídos por uma definição clara das diferentes funções e entre os operários/supervisores, ou seja, portanto, tratam dos assuntos relativos à descrição individual do trabalho. Relativamente aos SGQ anteriores, os SGQ flexíveis abordam os fatores coletivos do trabalho, dando assim importância aos grupos de trabalho. Portanto, referem-se assim a questões relacionadas com o trabalho de grupo, adaptação dos trabalhadores a várias funções, salário em função do conhecimento, da competência e da competência dos trabalhadores e custos de formação da qualidade. Desta forma, a preocupação crescente na abertura e flexibilidade tem em consideração a elevada qualidade e produtividade das organizações (Teixeira, 2003, p. 78).

Na mesma linha de raciocínio, os autores Spencer (1994) e Cardy e Dobins (1996), citados por Anderson *et al.*, (2001, pp. 336-369), fazem a distinção entre a gestão tradicional de RH e a GQ. De acordo com estes autores, a GP pode-se descrever por uma estrutura hierárquica de autoridade baseada na imposição de ordens aos trabalhadores e às chefias intermédias dos níveis superiores (gestão de topo e supervisores) e por uma identificação de funções bem definidas sem lugar para uma sobreposição de cargos entre os operários e a ordem superior. A tomada de decisão era efetuada de modo unilateral e centralizado pela gestão de topo e considerava os assuntos administrativos bem como os fatores motivacionais externos. No que respeita à transmissão de informação, esta é vertical atravessando toda a estrutura hierárquica com destino final nos trabalhadores. O modelo de GQ caracteriza-se pela descentralização onde os colaboradores das organizações assumem uma postura de autonomia e responsabilidade nos processos decisórios das empresas, assim, as organizações destacam-se pela liberdade de opinião dos seus trabalhadores, fazendo com que os mesmos se sintam motivados a aumentar o seu desempenho. Deste ponto de vista, existe uma potencialização das competências técnicas dos colaboradores das empresas na realização das tarefas, não sendo considerados como descartáveis e substituídos de

forma fácil e rápida. Portanto, a GQ é uma visão totalmente contraditória ao sistema mecanicista. Para Clemmer (1992) citado por Teixeira (2003, p. 79) a GQT distancia-se da GP. Na GP, os gestores desempenham um papel de autoridade enquanto os trabalhadores atuam de forma passiva e estática, no processo de produção. Assim, os trabalhadores obedecem apenas às ordens da gestão de topo, pelo que não podem ter uma opinião formada nas decisões das organizações. Aqui, não há, portanto, a possibilidade de desenvolvimento de interações sociais entre os colaboradores. A rápida e fácil aprendizagem de conhecimentos da forma de execução do trabalho leva também a uma rápida substituição da mão-de-obra.

No que respeita às diferenças entre ambos os tipos de gestão manifesta-se também na sua estrutura hierárquica. O modelo mecanicista baseia-se na hierarquia entre os vários setores funcionais, contrapondo a GQT com uma comunicação horizontal, facilitando a realização do trabalho na organização. Deste modo, podem-se evitar os problemas de comunicação entre os diversos departamentos organizacionais.

No entanto, a GQT apesar das suas vantagens tem sido alvo de desacordos. Tal como a GQT sustenta-se numa estrutura autoritária de controlo do sistema de produção. Embora, ambas assumam o controlo, o elemento que as diferencia é saber quem são as pessoas que detêm o controlo. No caso da GQT são os trabalhadores que são auto responsáveis pelo seu trabalho (Spencer, 1994).

Neste sentido, a vasta literatura de investigação tem revelado que a participação e a dinâmica dos RH na tomada de decisão são importantes para que os projetos e práticas da qualidade sejam uma realidade nas organizações (Teixeira, 2003, p. 81). Genericamente, a GQ caracteriza-se pela participação de todos os colaboradores nas decisões das organizações (Sitkin *et al.*, 1994). Para além disso, a GQT não deve excluir nenhuma função, pois as pessoas e funções podem ter impacto nas empresas e a forma do consumidor compreende a qualidade por ser afetada por vários aspetos como o prazo de entrega, a distribuição, a embalagem e a assistência (Pires, 2007, p. 46). Para se conseguir a qualidade desejada deve existir uma participação de todas as pessoas, desde a gestão de topo, todos os departamentos e todo o pessoal de produção contribuem para o alcance da qualidade nas organizações (Ishikawa, 1997, p. 57). A qualidade reflete-se igualmente no valor atribuído pelos clientes às empresas: nos prazos de entrega, distribuição, embalagem e serviços pós-venda. À medida que a GQ se vai progressivamente alterando, também a cultura organizacional se transforma, conduzindo a uma assimilação dos conceitos da GQT (Kufidu & Vouzas, 1998). Porém, apesar dos benefícios da participação dos trabalhadores, a maioria da gestão de topo não lhe confere importância nos processos de decisão para o incremento da qualidade nas organizações (Teixeira, 2003, p. 82). Assim, para que as práticas da qualidade sejam consideradas nas organizações deve-se ter em conta o seu estilo de liderança (Juhl, Kristensen, Kanji & Batley, 2000). Este aspeto, pode ser comprovado atualmente nas organizações ocidentais com certificados da qualidade, que se consideram assim portadoras de uma imagem de qualidade favorável. Contudo, estas ainda têm um nível de exigência da qualidade baixo para além de não existir nenhuma

modificação no seu *know-how*⁴. Deste modo, a insuficiência de qualidade nas organizações depende da ação dos gestores de topo, muito embora estes atribuam a responsabilidade aos trabalhadores (Teixeira, 2003, p. 83).

Olian e Rynes (1992) referem que os agentes responsáveis pela falta de qualidade total são os gestores de topo. As razões de uma reduzida preocupação da qualidade pela direção de topo estão relacionadas com o desperdício de tempo nas suas responsabilidades e de terem dúvidas relativamente ao acréscimo das suas obrigações com os assuntos da qualidade (Olian & Rynes, 1992). Desta forma, os conhecimentos relacionados com a qualidade são transferidos para a delegação de tarefas dos trabalhadores (Teixeira, 2003, p. 84). Como os gestores de topo não têm interesse na criação de um programa da qualidade na totalidade apenas fazem abordagens próximas à GQ, contratando agências de consultoria externas sem um profundo conhecimento das organizações (Yong & Wilkinson, 1999). Quando, os gestores incorporam a qualidade nas suas práticas laborais, esta começa a fazer parte da sua identidade e do seu de trabalho. O papel dos gestores passa então a ser o da motivação dos trabalhadores e o incentivo dos supervisores para transmitir motivação aos restantes trabalhadores, para prestarem atenção às questões da qualidade. Portanto, os gestores devem considerar um conjunto de ações que favoreçam a qualidade nas empresas como a formação da qualidade, a revisão dos SGQ e a disponibilidade de esforços da qualidade entre o cliente e o empregado (Olian & Rynes, 1992). Em relação aos obstáculos não é apenas o nível superior da estrutura hierárquica que é afetado, mas também os gestores de linha. O desconforto do exercício de cargos de mediação na resolução de problemas dentro dos grupos de trabalho e a instalação do hábito de rotina são fatores que fazem, com que estes gestores tenham receio das práticas da qualidade face ao seu estatuto de poder adquirido (Teixeira, 2003, p. 84). Por outro lado, a delegação de competências aos trabalhadores pode permitir que a autoridade da gestão intermédia seja posta em causa, uma vez que existe o receio por parte desta que as suas tarefas de direção e controlo sejam ameaçadas (Bradley & Hill, 1987). Esta desconfiança entre os gestores e os seus operários é totalmente oposta à ideologia da GQT. Para além do descrédito dos diversos departamentos organizacionais, também existe uma aversão dos trabalhadores à mudança que a qualidade possa introduzir no seu local de trabalho. A resistência dos trabalhadores à mudança proporcionada pela GQ explica-se pelo facto de esta interferir com a sua identidade organizacional, ou seja, com o seu conjunto de valores e crenças, bem como toda a estrutura organizacional (Spencer, 1994). Não menos importante, os círculos da qualidade e a gestão da qualidade tiveram que acompanhar a mudança verificada dentro das organizações que implicava a redistribuição dos RH e das formas de organização do trabalho, sob o risco de baixos resultados (Spencer, 1994).

Porém, apesar das críticas à transformação que a qualidade pode incrementar no contexto de trabalho, os trabalhadores podem ser vistos como os principais beneficiários (Yong & Wilkinson,

⁴ É uma designação inglesa cujo significado é “saber como”. Trata-se de um conjunto de conhecimentos que as empresas ou os profissionais aplicam nas suas práticas de trabalho visando superar os seus concorrentes. Entre estes podem-se referir as fórmulas secretas, informações, tecnologias, entre outro tipo de conhecimentos práticos. Disponível em: <https://www.significados.com.br/know-how/>

1999). Nas organizações onde existe uma política da qualidade surgem mais privilégios para os trabalhadores relativamente às restantes. Assim, os trabalhadores têm melhores condições contratuais de trabalho, maior motivação pessoal resultante de produtos e serviços de qualidade e denota-se um interesse público onde a qualidade que é entendida como fonte de competitividade sustentada (Kochan & Rubinstein, 2000). Em acréscimo, a GQT caracteriza-se pela conformidade da participação e da autoridade na tomada de decisões dos assuntos laborais (Yong & Wilkinson, 1999). No entanto, isto não impede a reflexão dos trabalhadores, neste tipo de gestão como um sistema de controlo autoritário, que se baseia na gestão de conhecimentos e de uma monitorização eletrónica. Um caso de aplicação do controlo eletrónico é o de uma organização japonesa no Reino Unido. Para uma análise das falhas de produção, os trabalhadores seriam controlados através de testes visuais e eletrónicos que seriam depois interpretados por dados estatísticos. O objetivo destes mecanismos de vigilância seria fazer com que os trabalhadores se concentrassem na melhoria da qualidade na produção. Porém, este aspeto não era bem visto pois muitos dos trabalhadores sentiram-se humilhados (Yong & Wilkinson, 1999). Outro motivo de receio dos trabalhadores da GQT está ligado ao seu papel enquanto clientes internos. Esta função possibilita um autocontrolo dos seus colegas através da identificação dos defeitos na produção. Assim, os indivíduos podem sentir-se stressados e pressionados quando são responsáveis pela melhoria dos produtos e do sistema de produção.

Relativamente aos problemas causados pelas PGQ, há a necessidade da motivação e participação dos trabalhadores. Neste sentido, os trabalhadores devem ser “*empowered*”, ou seja, focados nos processos decisórios das organizações, favorecer os relacionamentos sociais e fazer tudo para alcançar a qualidade. Cabe, também à liderança estabelecer ações da qualidade de modo a conduzir os trabalhadores à sua participação (Teixeira, 2003, pp. 86-87).

No que respeita à questão da motivação, o vasto estudo investigativo tem comprovado que os objetivos organizacionais tendem a ser alcançados pelos incentivos positivos, para além dos privilégios monetários. É importante que as organizações transmitam informação importante para a consciencialização e educação na implementação e práticas da qualidade (Feigenbaum, 1983). Neste sentido, é erróneo pensar apenas na motivação dos trabalhadores atendendo às anomalias de produção, pois tal pressupõe o acordo dos trabalhadores com um plano de controlo para atingir os padrões de qualidade requeridos, a aceitação da formação da qualidade e a utilização de novas tecnologias condizentes com a evolução do contexto de trabalho (Teixeira, 2003, p. 88). Mais, a participação e o envolvimento dos trabalhadores devem procurar soluções para os entraves originados no trabalho, visando que os objetivos organizacionais sejam atingidos proporcionando uma melhoria constante da qualidade (Briefing, 1994).

O envolvimento e a participação dos trabalhadores em projetos da qualidade, realiza-se com a intervenção de equipas de trabalho. Estas caracterizam-se pela resolução de problemas numa área particular de trabalho, sendo que se for fora da mesma são consideradas equipas multifuncionais. As equipas de trabalho podem ter diversas designações como os círculos da qualidade, equipas de melhoria da qualidade, entre outras. Em cada equipa, os trabalhadores são incentivados a maximizar as suas competências técnicas (Briefing, 1994). Mas, para que as equipas de trabalho

executam as suas atividades corretamente, é preciso que os seus membros sejam motivados com recurso a instrumentos de avaliação de desempenho, por exemplo (McAdam & Leonard, 2001).

Na ótica de Kochan e Rubinstein (2000), a associação da participação dos trabalhadores, das equipas de trabalho e de outros aspetos leva a uma transformação da gestão do trabalho, produzindo elevados índices de qualidade e produtividade do que qualquer aspeto individual da inovação organizacional. Isto originou um interesse significativo de que deve existir uma interligação entre as práticas de GRH e os programas de melhoria da qualidade dentro de um sistema organizacional mais amplo (Kochan & Rubinstein, 2000).

Apesar das vantagens das equipas de trabalho na GQ nas organizações têm surgido duas visões discordantes. Os seus defensores argumentam a importância nos problemas da qualidade com a criação de uma infraestrutura da qualidade, enquanto os oponentes recusam a ideia de uma separação das equipas de trabalho da estrutura organizacional, pois pode conduzir a mais formalismo e burocracia. Além disso, a GQT motiva os trabalhadores a colaborarem em conjunto, além do trabalho em equipa, pois devem estabelecer uma comunicação aberta em toda a organização. Contudo, as organizações ocidentais modernas ainda se caracterizam por estruturas organizacionais formais e inflexíveis que desconsideram a participação e a comunicação aberta entre todos os departamentos organizacionais, o que pode originar barreiras defensivas (Yong & Wilkinson, 1999).

Outro incentivo das organizações aos seus trabalhadores para a melhoria da qualidade é a atribuição de um sistema de recompensas. Apesar da sua popularidade, tem sido colocado em dúvida. Os motivos que têm colocado em causa a confiança no sistema de recompensas são: a pouca importância conferida aos benefícios monetários devido a funções menos cansativas, a perspectiva de favorecimento e falsificação do esquema de pagamentos dos trabalhadores para retirarem regalias deixando de lado a colaboração e participação com os seus colegas para a melhoria da qualidade. Assim, a melhoria sistemática dos salários, torna os trabalhadores insatisfeitos querendo mais privilégios salariais quando alcançam os seus objetivos pessoais. Nesta medida, as recompensas financeiras não devem ser analisadas separadamente, mas fazer parte integrante de um processo de implementação do SGQ mais abrangente (Yong & Wilkinson, 1999). No que respeita, ao assunto da formação da qualidade, a mesma não deve ser considerada um fim em si mesmo, mas servir de certa forma para atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Portanto deve se apoiar numa estratégia de programa e da empresa (Pires, 2007, p. 239). Esta deve permitir uma melhoria da qualidade através da redução de custos, com um substancial investimento para uma aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos dos trabalhadores e ser abrangente a todos os departamentos. Neste sentido, possibilita a transmissão de conhecimentos da qualidade essenciais para que as mudanças comportamentais e das atitudes dos trabalhadores sejam realizadas (Dale, Lascelles & Plunkett, 1990). Também, deve englobar a aprendizagem de competências da qualidade por parte do trabalhador, para que este possa assumir as suas opções de uma forma livre e responsável. Diversos estudos sobre os SGQ têm reportado que o sucesso da GQT passa pela formação dos trabalhadores e dos gestores. A nível administrativo, serve para os indivíduos resolverem as suas questões de trabalho sem incertezas e com confiança (Teixeira, 2003,

pp. 90-91). A formação dos gestores deve abordar não apenas os cursos acerca da GQT mas também a componente prática, o tipo de liderança e as competências relacionadas com a GRH (Yong & Wilkinson, 1999). No entanto, apesar das suas vantagens, a formação nas organizações tem sido alvo de críticas. Pois a formação ainda se reflete em assuntos e interpretações da hierarquia atual das organizações, não enfatizando os vários grupos organizacionais com novos conhecimentos (McAdam & Leonard, 2001). Outra crítica apontada à formação é o facto de esta ainda ser vista como um custo e não um investimento. Tal facto permitiria a capacitação dos seus RH em competências fundamentais para fazerem face aos desafios da GQ. Assim, esta falta de interesse na formação, poderá criar entraves na procura da qualidade nas organizações (Yong & Wilkinson, 1999).

CAPÍTULO III – Cultura Organizacional e Gestão da Qualidade

Este capítulo, começa com uma caracterização da cultura organizacional, as suas diferentes abordagens teóricas e identifica os seus aspetos mais importantes de forma a se posicionar no âmbito deste estudo de investigação. De seguida, vai-se fazer referência às diversas tipologias da cultura organizacional, para posteriormente se poder perceber qual o perfil cultural presente na instituição em estudo. Também e não menos importante, vai-se considerar a forma como a cultura organizacional pode ir ao encontro dos objetivos estratégicos da organização e assim ter impacto na GQ. Finalmente, para uma análise das perceções da cultura organizacional da ACEP, considera-se também as dimensões de cultura organizacional para se apreender os aspetos culturais mais evidentes nesta organização.

3.1 Natureza e contexto da cultura organizacional

Na década de 1980, surge a cultura relacionada com a teoria organizacional que evocava a parte humana e as manifestações subjetivas dos trabalhadores dentro da organização. Dos diversos estudos de investigação sobre a cultura no domínio organizacional, um dos autores mais destacados é Pettigrew (1979). Este mesmo autor (1979) argumenta que a cultura é um “...sistema constituído pelos significados coletivamente aceites por um grupo, num determinado período de tempo” (1979, p. 574). De modo, a ser vantajosa, com a possibilidade de resultados favoráveis nas organizações, a cultura organizacional deve assentar num conjunto de crenças, rituais e símbolos. Assim, a cultura deve dar importância às interpretações subjetivas dos trabalhadores para terem significado dentro das organizações, de modo a permitir o processo de socialização e a revisitação da sua história coletiva (Pettigrew, 1979).

3.2 Perspetivas de abordagem à cultura organizacional

A cultura organizacional pode-se considerar segundo diferentes abordagens, sendo as mais seguidas as de Smircich (1983) e Martin (2002) e Martin *et al.* (2004). Para Smircich (1983), a cultura organizacional divide-se em dois pontos de vista: 1) Perspetiva positivista: a cultura é uma característica particular e exclusiva de uma organização que é adequada às atividades dos gestores visando resultados positivos na organização; 2) Perspetiva interpretativista: considera a cultura uma entidade social e um quadro mental constituído de várias manifestações subjetivas que se designam de subculturas. Atribui a mesma influência à direção e aos trabalhadores no contexto cultural da organização, considerando toda a hierarquia organizacional.

Na opinião de Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), a cultura organizacional destaca-se por três aspetos importantes: Integração, Diferenciação e Fragmentação. A Integração caracteriza-se pela homogeneização de valores em todos os níveis funcionais da organização, ou seja, todos os colaboradores percebem e interpretam a cultura organizacional do mesmo modo, contribuindo para a redução de pequenas anomalias e conseqüentemente para a existência de uma cultura “forte”. Nesta vertente da cultura organizacional podem-se considerar domínios tais como:

empenhamento, lealdade e produtividade, o que permite que seja considerada uma ferramenta de gestão. A perspectiva da Diferenciação, por sua vez, resulta da cultura se traduzir em subculturas que refletem opiniões divergentes e de conflito entre si. Finalmente, o aspeto da Fragmentação é considerado duvidoso e retrata a cultura organizacional segundo diversas interpretações ou significados. No entanto, para que a cultura seja melhor aceite, ela deverá ser o foco da investigação da cultura organizacional relativamente ao quotidiano experimentado pelos colaboradores da organização. Apesar da divergência destas vertentes deverá existir uma consonância das mesmas para uma melhor compreensão da cultura organizacional.

3.3 Conceptualização da cultura organizacional

Para uma explicação do sentido e do contexto de atuação da cultura organizacional nas organizações é necessário distinguir os seus aspetos essenciais: artefactos, valores e pressupostos. Os artefactos descrevem-se como aspetos materiais e visíveis da cultura organizacional, sendo, portanto, tangíveis (produtos, tecnologias, etc.). Os valores servem como modelos de referência comportamentais da cultura organizacional, baseados na ética e moral, tais como “bom” ou “mau”, “correto” ou “incorreto”. Finalmente, os pressupostos consideram os valores duradouros da cultura organizacional que se espelham nos relacionamentos e nas atividades dos trabalhadores (Schein, 1996).

Para Schein (1996), a cultura organizacional desenrola-se nas dinâmicas sociais entre os indivíduos e os grupos. Deste modo, deve existir uma adaptação das chefias e dos restantes trabalhadores ao contexto social onde acam, assumindo-se como agentes e sujeitos nos seus sistemas sociais. Assim, a análise da cultura organizacional depende do ambiente interno tal como da sua perceção pelos colaboradores nas organizações. No mesmo seguimento, diversos estudos sobre cultura organizacional têm revelado as culturas com aspetos únicos e diferenciadores, impossibilitando a generalização dos seus resultados. Nesta medida, para uma compreensão do significado da cultura organizacional e do simbolismo organizacional, os investigadores devem focar na sua análise individual. Fazendo uma análise aprofundada verifica-se que a cultura tem na sua génese, uma análise da psicologia do individuo no contexto laboral, sendo que se pode manifestar ligeiramente em aspetos materiais como artefactos, estruturas, símbolos, entre outros e nos valores que os constituem. Torna-se por isso necessário uma reflexão sobre as manifestações subjetivas dos indivíduos, sendo considerados os aspetos qualitativos do funcionamento das organizações, fundamentais para uma compreensão mais profunda das atividades que ocorrem nestas. Porém, esta visão da cultura organizacional não escapa às críticas, uma vez que as manifestações culturais salientam as características que lhe atribuem maior evidência através da assimilação dos aspetos materiais da cultura organizacional no decurso da socialização de novos membros.

Hofstede *et al.* (1990) classificaram as manifestações da cultura organizacional em quatro categorias: símbolos, rituais, heróis e valores. Os símbolos correspondem aos gestos, palavras, imagens e todos os objetos que dão um significado específico à cultura. Os rituais manifestam-se no consentimento de atividades coletivas que embora desnecessárias importantes socialmente para

o funcionamento da cultura organizacional. Os heróis são indivíduos bem cotados na cultura, vivos ou mortos, reais ou lendários, cujos padrões de comportamento servem de inspiração a outras pessoas. Os valores inserem-se no núcleo da cultura organizacional e tratam-se de sentimentos inconscientes e pouco discutidos, referindo-se a escolhas comportamentais como: bem ou mal, racional ou irracional, entre outros. Desta forma, os símbolos, heróis e rituais abordam “práticas” que são visíveis externamente pelos indivíduos. Desta forma, a recrutarem novos colaboradores, as organizações devem partilhar no seu interior um conjunto de valores e normas, para que os padrões comportamentais sejam recompensados e suportados (Anexo B).

Apesar dos aspetos comuns apresentados das várias designações, o conceito de cultura organizacional ainda está indefinido, sem uma uniformidade teórica. Como a cultura organizacional surge como resultado do ambiente contextual e dos problemas das organizações é necessário que esta seja colocada em evidência numa circunstância específica e não em moldes predeterminados (Sousa, 2011, pp. 24-25).

3.4 Tipologias e perfis da cultura organizacional

Com esta investigação, pretende-se a descrição de diversas tipologias e perfis, por forma a um acréscimo na conceptualização do conceito de cultura organizacional. Dada a diversidade, houve a necessidade de uma delimitação das dimensões culturais em categorias que fossem comuns a diferentes tipologias culturais.

Um modelo de referência muito explorado na literatura é o *Competing Values Framework* (CVF), também chamado de modelo de Denison e Spreitzer (1991), que tem dois eixos, flexibilidade-controlo e orientação interna-externa, que representa quatro tipos de cultura organizacional: 1) Hierárquica: centra-se na organização interna e lógica e o seu objetivo é a estabilidade. Portanto, pretende a execução das regras. Os líderes neste caso tendem a ser conservadores com um especial cuidado pelas questões técnicas; 2) Racional: apoia-se numa definição clara dos objetivos de produção. Os líderes procuram ser diretivos, instrumentais e orientados para os objetivos organizacionais, motivando os trabalhadores para o processo produtivo. 3) De desenvolvimento: foca-se no crescimento, na criatividade e na adaptação ao meio externo. Os líderes são vistos como empreendedores e aceitam correr riscos e desenvolvem uma visão de futuro; 4) De grupo: caracteriza-se pela flexibilidade e pela manutenção do grupo. Tem como valores centrais a confiança, a pertença e a coesão. Neste tipo de cultura, os líderes são participativos, apoiam e colaboram com o trabalho de equipa (Anexo C). Apesar de cada tipo de cultura retratado neste modelo ser importante para cada organização, devem ser considerados todas as tipologias culturais em conjunto, pois na mesma organização podem conviver uma ou mais desses perfis culturais dependendo da estrutura, funcionamento e dimensão da organização.

Outra perspetiva que considera o retrato das diferentes culturas organizacionais é a de Schein (1996), que critica os trabalhos de Hofstede *et al.* (1990,1993) a partir do método de observação. Para ele, existem três tipologias que são fundamentais em qualquer organização:

1) “Operacionais”: compreende os supervisores intermédios e os operários que trabalham no

processo produtivo e no fornecimento de produtos e serviços, normalmente aqui existem ações de formação com vista à aprendizagem e transformação organizacional;

- 2) “Especialistas”: inclui os tecnocratas e os *designers* principais que desvalorizam as interações sociais, dando preferência à maquinaria, sistemas e regras, não vislumbrando a importância dos relacionamentos sociais na resolução de condições de crise imprevistas nas organizações.
- 3) “Executivos”: abrange os chefes executivos oficiais (*CEO*’s) que têm a responsabilidade financeira e tal como os especialistas focam-se em regras, procedimentos e sistemas que permitam o controlo organizacional, desconsiderando as atividades sugeridas dos trabalhadores nas organizações.

Através da análise dos modelos dos perfis culturais referidos, constata-se a existência de traços comuns das “dimensões” culturais em todos sem exceção, o que permite a generalização da explicação do conceito de cultura organizacional. Contudo a aplicação destas tipologias da cultura organizacional podem levar à origem de valores morais, a um desacerto de algumas características consideradas também importantes e à interferência pela distância causada pelas categorias da cultura como “boas”, “más”, “fracas”, “fortes nos estudos de investigação e na cultura organizacional (Sousa, 2011, pp. 29-31).

3.5 Cultura organizacional e gestão das organizações

Depois da descrição dos valores centrais e dos perfis associados a uma organização, é necessário ter noção do contributo da cultura organizacional na concretização dos objetivos estratégicos da organização. Para tal, o desenvolvimento da cultura organizacional deve-se alicerçar num conjunto de regras e normas dentro das organizações. Este possibilita através de um sistema de recompensas, o reforço das atitudes e comportamentos dos trabalhadores para estarem em consonância com os objetivos estratégicos do negócio. Assim, as relações sociais dos indivíduos assumem um papel importante no desenvolvimento e na criação da cultura organizacional (Sousa, 2011, p. 36). Segundo O’Reilly (2008), a evolução da cultura organizacional baseia-se em quatro fatores com diversos níveis de intensidade, atendendo às especificidades das organizações:

- 1) participação: envolvimento e participação de todos os colaboradores através da tomada de decisão e responsabilidade dos seus comportamentos e atitudes para serem valorizados na organização;
- 2) gerir como um ato simbólico: apoio de a gestão de forma constante com várias ações dos valores culturais para os colaboradores seguirem o padrão de atuação da organização;
- 3) informação plena: a pertença a um grupo está frequentemente relacionada com a troca de conhecimentos entre os membros de um grupo, o que origina um quadro social forte na organização;
- 4) gestão das compensações: reforço e valorização de um grupo de colaboradores com o recurso a um sistema de recompensas que permite o seu sentimento de pertença bem como a adequação das suas ações à organização;

Desde que a cultura se tornou tema de investigação na vertente das organizações têm sido vários os autores que mencionam nos seus estudos a sua influência na performance da organização salientamos Wilkins e Ouchi (1983), Barney (1986), Gordon e Di Tomaso (1992), Denison e Mishra (1995), Maull *et al.* (2001) e Sørensen (2002). O que une estas investigações acerca do impacto da cultura organizacional no desempenho das organizações é o facto de existir uma uniformidade de objetivos e de valores que possibilitem o alcance da visão coletiva. Porém, esta partilha de opiniões e valores comuns, não surge de uma forma espontânea nem pode ser considerada um aspeto limitativo para atingir o desempenho organizacional. Neste sentido, Wilkins e Ouchi (1983), referem-se a fatores que levam a um aumento da coesão social dentro da organização. O primeiro fator sugere que o desenvolvimento da complexidade das dinâmicas sociais está interligado com a longevidade e a criação de laços fortes entre os trabalhadores que provem de um longo historial da organização. A menor importância atribuída a grupos sociais conflituosos permite aumentar a importância da cultura dominante na organização é o segundo fator. Finalmente, também se deve considerar a forma como um determinado grupo transmite um conhecimento social a partir das suas manifestações subjetivas comuns (Wilkins & Ouchi, 1983).

No que respeita à gestão da mudança na organização, pode-se referir que se trata de um processo contínuo de adaptação aos objetivos organizacionais, pelo que convém às organizações ter um conhecimento prévio da sua estrutura. Esta situação, faz com que as organizações tenham que estruturar antecipadamente o contexto de mudança para obterem êxito nas suas ações. Portanto, a mudança ocorrerá mais facilmente, num ambiente empresarial que não possui um conhecimento profundo da sua estrutura organizacional. Para além disso, a falta de uma coordenação entre os valores individuais com a própria empresa refletir-se-á em caminhos divergentes e em objetivos e em desempenho desenquadrados com os objetivos estratégicos organizacionais. E é por força muitas das vezes das crises que as organizações compreendem este processo de mudança (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Desta forma, a cultura de uma organização deve considerar uma estratégia onde haja um esforço coletivo para se alcançar os objetivos da mesma. Contudo, muitas vezes o desempenho da organização é interrompido pela falta de conhecimento das dimensões de cultura organizacional que possibilitem que a organização se adapte a novas circunstâncias e à formulação de novos objetivos para fazer face à nova realidade competitiva do mercado onde se inserem. Este tipo de contextualização é útil num ambiente organizacional que pressuponha níveis de motivação e um grau elevado de participação dos trabalhadores (O'Reilly, 2008).

3.6 Relação entre a cultura organizacional e a gestão da qualidade

A cultura organizacional como desempenhando um papel de relevo na GQ tem ganho destaque nos estudos de investigação de diversos autores. Nos primórdios da GQ já se considerava importante o alinhamento da cultura organizacional com os objetivos, por forma a capacitar o empenhamento e a participação dos colaboradores para os processos relativos à qualidade. A cultura é um aspeto que deve ser considerado no sucesso dos SGQ nas organizações e deve também reforçar os laços sociais entre os colaboradores, para que os seus comportamentos sejam uniformes para os

estimular no reforço do seu compromisso na obtenção dos objetivos organizacionais (Sousa, 2011, pp. 59-61).

Como todas as organizações, prestam serviços e desenvolvem atividades a clientes internos e externos, a qualidade do serviço deve ser um bom indicador da eficácia organizacional que permite medir a satisfação dos clientes. A cultura organizacional tem vindo a ser considerada por alguns investigadores como uma condição favorável para que a implementação de ações e iniciativas da qualidade sejam bem-sucedidas nos serviços, particularmente no TS.

Apesar da importância manifestada da cultura organizacional para o sucesso da implementação dos SGQ, muitos programas da qualidade realizados sobretudo nos E.U.A e nas sociedades ocidentais europeias não têm obtido êxito, muito devido ao facto de não considerarem os fatores de influência culturais. Neste tipo de sociedades, a gestão de topo preocupa-se mais com as componentes técnicas dos processos da qualidade e desvaloriza as características culturais que a gestão da qualidade deve ter. Desta forma, pode-se dizer que existe, uma incapacidade para eliminar os comportamentos desviantes em relação à mudança estabelecida e uma generalização excessiva das ações e dos programas da qualidade, sem ter em conta a natureza específica da organização. Ora, esta situação, que não tem interesse no processo de mudança, pode originar situações complexas e complicadas, tendo em conta o ajustamento com os valores e comportamentos, o que pode levar a situações de rutura e de insucesso do SGQ (Sousa, 2011, pp. 59-61).

3.7 Dimensões de cultura organizacional

Na nossa investigação foi dado destaque à relação da cultura organizacional com a GQ, em consonância com as teorias conceptuais de Prajogo e McDermott (2005), Maull *et al.* (2001) e Zeitz *et al.* (1997). Através da análise da revisão bibliográfica de uma tese de doutoramento em gestão acerca da temática cultura organizacional/GQ fez-se uma adaptação de agregação das variáveis que representassem as perceções da cultura organizacional da ACEP em grupos. A ideia foi através desta adaptação criarem-se conjuntos de variáveis que fossem coerentes e claros em cada grupo e que fossem intrinsecamente ajustados a cada fator criado (Sousa, 2011, p. 90).

De salientar que o facto de considerarmos um número reduzido de fatores deve-se ao facto de analisarmos e interligarmos várias dimensões de cultura com traços comuns, de 25 modelos de estudo da cultura organizacional investigados por Detert *et al.* (2000). Houve também a necessidade de reduzir aquelas dimensões, ajustando-as aos objetivos da investigação para apenas oito dimensões (Detert *et al.*, 2000). Dimensões essas que se encontram descritas no Anexo D.

CAPÍTULO IV – Gestão da Qualidade nos serviços

Com a expansão nos últimos anos do setor de serviços, a GQ começa a ter importância na economia nacional, visto ser indispensável a existência de qualidade nos serviços para que as organizações consigam ter uma fonte de vantagem competitiva face às suas concorrentes. Deste modo, o capítulo 4 abrange os diversos termos relativos ao serviço, a evolução de crescimento deste sector e a sua importância enquanto dinamizador da economia do país. Posteriormente, vai-se referir a questão da GQ nos serviços.

4.1 Definição de Serviço

O conceito de serviço, dada a sua abrangência, é de difícil definição, muito por causa dos estudos efetuados acerca deste tema, nos quais se podem constatar diferentes significados.

De acordo com Pinto (2003, pp. 27-28), na qualidade de consumidores utilizamos uma grande quantidade de serviços de diferente tipo (serviços de comunicações, restauração, financeiros, entre outros). Como os diferentes serviços apresentam distintas particularidades, dada a natureza e o funcionamento de cada um ser díspar, torna-se necessário em determinadas situações, uma adequação das ferramentas da GQ utilizadas.

Na perspetiva de Besson, citado por Rodrigues (2014), os “...serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio” (p. 10).

Segundo Kotler (1988) e Cota (2006) citados por Marques (2012), o conceito de serviço diz respeito a uma oferta de algo intangível a alguém (p. 14).

Para Quinn *et al.* (1987) citados por Marques (2012), o serviço é uma atividade económica onde o seu processo de produção e consumo se manifestam em simultâneo, sendo que o serviço é constituído por elementos intangíveis. Para além disso, Quinn *et al.* (1987) citados por Rodrigues (2014) argumentam que o serviço deve “...incluir todas as atividades económicas cujo resultado não é um produto ou construção física, e que geralmente se consome no momento que se produz e que proporciona valor acrescentado ao juntar aspetos (como a conveniência, entretenimento, oportunidade, comodidade ou saúde), que essencialmente são preocupações intangíveis para quem os adquire pela primeira vez” (pp. 10-11).

Em termos gerais, e de acordo com Gronroos (2000), citado por Nóvoa (2007), pode definir-se um “serviço” como um processo de funções principalmente intangíveis, que é realizado através da interação entre os consumidores e os recursos que podem ser humanos e/ou informatizados das entidades prestadoras do serviço, funções essas que se preocupam em resolver os problemas dos clientes (p. 10).

A partir do contributo da literatura existente, pode-se considerar três tipos de propriedades nos bens: propriedades de pesquisa, propriedades experienciais e propriedades credenciais. Assim, as propriedades de pesquisa referem as características que determinado consumidor considera antes de efetuar a compra de um bem, como a cor, cheiro, etc. As propriedades experienciais, são aquelas

que somente são conhecidas aquando da utilização de determinado bem e aqui destacam-se atributos como o sabor, temperatura, entre outros, finalmente as propriedades credencias são aquelas de difícil avaliação por parte do consumidor depois da compra e o seu consumo. A partir de uma análise detalhada do funcionamento dos serviços, pode-se considerar que os mesmos, recorrem com maior frequência às propriedades experienciais (por exemplo, a capacidade de resposta, a cortesia e a acessibilidade) em detrimento das propriedades de pesquisa (Pinto, 2003, pp. 48-49).

Os serviços são, portanto, uma sequência de atividades que requerem os mais variados recursos como os RH, materiais e informação, que muitas vezes interligados vão de encontro às expectativas e/ou necessidades dos clientes.

Fazendo uma distinção entre os bens e a produção dos serviços, pode-se referir, a partir de uma minuciosa revisão literária da gestão e marketing dos serviços, que aqueles resultam de três aspetos fundamentais: perecibilidade, intangibilidade e heterogeneidade. A perecibilidade pressupõe que os serviços não podem ser guardados, armazenados, vendidos ou devolvidos. No seguimento desta característica, surge o termo de intangibilidade, que se trata de um aspeto que denota a distinção entre aquilo que é um serviço e um bem. Nesta característica, torna-se difícil a demonstração dos atributos dos serviços, pois os serviços são maioritariamente intangíveis, ou seja, não podem ser “palpáveis”, tocados como acontece nos bens. Como os clientes têm um envolvimento de maior ou menor amplitude nas atividades do serviço, pode-se referir que o mesmo assenta na sua heterogeneidade. Esta característica, pressupõe uma variação na prestação do serviço de acordo com a atuação humana. Deste modo, é difícil o estabelecimento de um padrão no que respeita à intervenção quer do cliente, quer do empregado de contacto, por forma a se estabelecer um padrão de desempenho (Nóvoa, 2007, pp. 11-12). Ainda de acordo com Nóvoa (2007), estas variações resultam das circunstâncias externas que condicionam a prestação do serviço, tornando o mesmo serviço diferente entre clientes, entre prestadores e mesmo em dias ou horas diferentes (p. 12). Ou seja, um serviço prestado da parte da manhã pode ser diferenciado da parte da tarde, isto apesar, da pessoa que presta o serviço ser a mesma, também pode variar segundo o público-alvo, uma vez que a prestação de serviços a crianças terá que ser necessariamente diferente daquele prestado a adultos. Deste modo, pode-se referir que os serviços são constituídos por vivências subjetivas dos seus intervenientes (clientes e colaboradores), difíceis de medir, heterogêneos, pois dependem de quem os fornece, de quem os recebe e do momento em que são produzidos.

Após uma definição de serviço, salientando as suas características fundamentais, e no seu seguimento proceder-seá à reflexão do crescimento deste sector ao longo dos anos em Portugal.

4.2 Importância e Crescimento do Setor dos Serviços

No decurso dos últimos anos, Portugal tem assistido a um aumento da importância do setor dos serviços na economia. Através da análise dos dados estatísticos da Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal (AICEP), os serviços abrangem 68,6% da população portuguesa em 2016(2017, p. 4).

Na opinião de Pedroso *et al.* (2011), são vários os fatores que tem assumido um impacto no crescimento da economia nacional, um deles reporta-se à importância crescente da evolução do setor dos serviços, resultante da estrutura e do alargamento da oferta pública de serviços, com destaque para aqueles relativos à saúde e educação. Isto levou a uma diminuição da importância atribuída outrora à indústria transformadora tradicional (Pedroso *et al.*, 2011). A AICEP (2017) considera, por isso, importante a aposta que se tem feito ultimamente com a implementação de novas tecnologias nas organizações, o que leva à modernização no sector automóvel, farmacêutico, energia, entre outros, uma vez que Portugal possui boas condições climáticas e uma extensa costa marítima que apoia o turismo (p. 4).

No que concerne aos serviços que têm tido um forte impacto no desenvolvimento económico português, Pedroso *et al.* (2011) destacam: transportes, comunicações, banca e seguros, jurídicos, imobiliário, educação, bem-estar, saúde, contabilísticos, consultoria em gestão e relações públicas, publicidade e marketing, informática, engenharia agrícola, bem como serviços de investigação e desenvolvimento (pp. 6-7).

Face a um cenário de crescimento do setor dos serviços, há cada vez mais a preocupação de prestar serviços de qualidade, para que as organizações obtenham uma maior vantagem competitiva relativamente a outras organizações de excelência.

4.3 Qualidade nos serviços

Para que as organizações possam suplantar as suas rivais concorrenciais, é necessário que a qualidade de serviço permita alcançar a excelência da qualidade (Marques, 2012). Na ótica de Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade do serviço caracteriza-se por compreender as manifestações subjetivas do consumidor acerca da excelência do serviço. De acordo com Dale, Van der Wiele e Van Iwararden, a GQ do serviço procura compreender a qualidade do serviço, atendendo aos seus determinantes e à sua medição, através da identificação e resolução de potenciais anomalias que possam ocorrer (Lewis, 2003). As falhas acarretam custos para as organizações, o que faz com que estas tenham que aplicar medidas corretivas para anular o impacto das anomalias face aos clientes (Fey & Marie, 1983, pp. 120-123).

Na perspetiva de Juran e Feo (2010), a qualidade do serviço baseia-se num serviço que corresponde às expectativas dos clientes, sem qualquer espécie de anomalia ou defeito, para tal deve compreender com exatidão os limites e as promessas estabelecidas ao mesmo (pp. 675-830). Assim, torna-se importante realizar uma avaliação da qualidade do serviço, para definir com objetividade os limites de medição claros com o propósito de conseguir os resultados pretendidos e consequentemente satisfazer o cliente (Senlle *et al.*, 2001, pp. 15-24).

Não obstante este processo é percecionado como complexo, pois os consumidores têm muita dificuldade em identificarem as suas próprias necessidades e expectativas (Brito & Lencastre, 2000, p. 98). Cada organização deverá, por isso, implementar os seus próprios instrumentos metodológicos de modo operacional para transmitir credibilidade ao seu cliente (Senlle *et al.*, 2001, pp. 101-120). Seguindo o contributo teórico de alguns autores, a avaliação do serviço deve ser

efetuada através da relação estabelecida entre a qualidade esperada e qualidade experimentada Heckert (2001), Maia Ribeiro (2010). Segundo Nóbrega (1997), a melhoria da qualidade nos serviços assenta em sete princípios: 1. "...a qualidade é definida pelo cliente; 2. A qualidade é uma jornada; 3. A qualidade é trabalho de todos, 4. Qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis; 5. Qualidade e integridade são inseparáveis; 6. Qualidade é uma questão de projeto; 7. Qualidade é cumprir as promessas do serviço" (p.60).

Na perspetiva de Dale (2003), Stefano e Filho (2013), a qualidade do serviço deve ser encarada através da diferença entre as expectativas presentes no consumidor (qualidade esperada) e as perceções no momento da prestação do serviço (qualidade experimentada). Nesta medida, a qualidade esperada é obtida quando a qualidade experimentada vai de encontro às expectativas criadas pelo cliente (Stefano & Filho, 2013). Para além desta diferença da perceção do cliente também se pode dizer que esta é afetada por vários desvios (*gaps*) que interferem no funcionamento da organização. Os desvios ou "*gaps*" considerados são os seguintes: 1) Gap 1: Expectativas dos consumidores vs. Gestão da perceção dos clientes das suas necessidades; 2) Gap 2: Gestão da perceção dos clientes das suas necessidades vs especificações estabelecidas acerca da qualidade do serviço; 3) Gap 3: Características específicas da qualidade do serviço vs Serviço prestado ao consumidor; 4) Gap 4: Serviço prestado ao consumidor vs Interação externa do consumidor com o serviço (Dale, 2003, pp. 206-207).

Em acréscimo aos *gaps* referidos, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) citados por Rodrigues (2014) propõem mais um *gap*: Gap 5: Fosso entre o serviço esperado e o serviço fornecido (p. 14). Segundo Zeithaml *et al.* (1990) citados por Rodrigues (2014, p. 14) e Gianesi e Corrêa (1994) citado por Rodrigues (2014, p. 14), são quatro os aspetos que têm interferência na perceção do cliente na qualidade do serviço: interação pessoal, as vivências passadas, as comunicações externas e as expectativas de cada consumidor.

Em relação à medição da qualidade de um serviço, a mesma pode ser analisada à luz dos indicadores quantitativos e qualitativos. Por indicadores quantitativos consideram-se todos aqueles que se relacionam com números ou graus tais como: tempo de espera, número de visitas, entre outros indicadores. Já em relação aos indicadores qualitativos, estes incidem sobre os aspetos relativos à qualidade como a atenção, confiança, conforto, amabilidade, entre outros. Para além dos indicadores acima mencionados, existem indicadores que são intrínsecos ao próprio funcionamento dos serviços, que se podem expressar na capacidade de resposta para fazer aos contratemplos, a intervenção das pessoas no processo de serviço, entre outros (Senlle *et al.*, 2001, pp. 22-23).

De modo a suportar estes indicadores, são usados vários critérios para medir a qualidade dos serviços, podendo ser descritos, tendo em consideração: a sua tangibilidade (aspetos físicos do serviço), a fiabilidade (capacidade para prestar um serviço de uma forma correta e digna); a capacidade de resposta (prestação das informações necessárias e de um serviço rápido ao cliente); a segurança (assente no profissionalismo e na educação dos funcionários); e a empatia (atenção personalizada a cada cliente) (Brito & Lencastre, 2000, p. 135; Oliveira Rocha, 2006, p. 49).

Além dos critérios enunciados, Parasuraman *et al.* (1988) e Robinson (1995) citado por Rodrigues (2014, p. 15) propõem dez critérios, nos quais cinco derivam das abordagens anteriormente

referidas (dimensão tangível, capacidade de resposta, credibilidade, segurança e compreensão do cliente); os restantes cinco critérios são os seguintes: a) Confiança: capacidade de cumprir o estabelecido; b) Comunicação: informar os clientes com uma linguagem simples e acessível; c) Competência: todos os funcionários da organização devem ter o conhecimento e as capacidades importantes para o desempenho da sua função de uma forma correta e legítima; d) Cortesia: atender os consumidores com respeito e educação e c) Acesso: forma natural e espontânea como o funcionário se aproxima do cliente.

Mais tarde Parasuraman em conjunto com Zeithaml e Berry (1990) citados por Rodrigues (2014) reduziu a avaliação da qualidade do serviço para apenas cinco dimensões: confiabilidade, tangibilidade, agilidade, garantia e empatia (p. 15).

Horovitz (1993) citado por Rodrigues (2014) refere ainda a importância dos comportamentos verbais e não-verbais dos clientes para se proceder à avaliação da qualidade dos serviços, tais como “...olhar o cliente face a face, chamá-lo pelo nome ou exprimir um sorriso” (p. 15).

Feita a caracterização do conceito de “serviços” há que se refletir sobre os principais problemas que as organizações de serviços acarretam. Assim, na perspetiva de Bloom (1984 citado por S. Sousa, 2011, pp. 49-50) podem-se considerar os seguintes problemas nas organizações de serviços:

- demasiada atenção às normas legais e éticas, onde o comportamento dos profissionais deve ser o mais íntegro possível para com os clientes;
- dificuldade da diferenciação dos serviços pois estes possuem aspetos similares;
- escassez da utilização da publicidade, pois nos serviços, os meios da publicidade e de transmissão da sua mensagem não são evidentes;
- participação de todos os colaboradores da organização no processo de marketing e de vendas;
- encorajamento para que as interações de índole profissional sejam efetuadas com os clientes e outros parceiros;

No que respeita à medição da qualidade de um serviço, este poderá efetuar-se de diversas formas, sendo que na sua maioria se centra, sobretudo, na perceção que o cliente tem do serviço. Deste modo, segundo Senlle *et al.* (2001, pp. 23-24), a qualidade da prestação de um serviço pode ser avaliada com recurso à:

- estatística: por exemplo através da percentagem de queixas por atrasos nas entregas ou percentagens de clientes satisfeitos e insatisfeitos;
- quantitativamente: por exemplo através da medição do tempo médio para atender uma chamada;
- efeitos realizados: por exemplo através da eliminação de um problema identificado, devolução de pedidos;
- Atitudes: cortesia, amabilidade e frieza perante o cliente;
- Condutas observáveis: por exemplo através da competência dos funcionários, honestidade e agilidade dos mesmos;
- Tempo: através do tempo de espera ou o tempo de atraso;

- Nível de satisfação do cliente: analisar se o cliente ficou muito satisfeito, pouco satisfeito ou insatisfeito;
- Custos: custos das não-inconformidades que causam falta de qualidade;
- Clientes adquiridos ou perdidos: por exemplo através das percentagens por zona ou através da identificação dos clientes adquiridos ou perdidos;
- Queixas: através da avaliação das queixas e reclamações recebidas;
- Anomalias: através da avaliação e medição de erros e repetições dos erros.

Para Melo Brito e Lencastre (2000) são três os instrumentos de análise da qualidade dos serviços: a medição da produção, medição financeira e medição das perceções e satisfação dos clientes. Apesar da sua importância individual atribuída a cada um destes três tipos de instrumentos, estes devem ser analisados de uma forma complementar, visto que “o resultado de medições das perceções e satisfação dos clientes é expresso em indicações para a produção, a qual é posteriormente medida de acordo com essas orientações. As medições financeiras constituem um instrumento de confirmação da eficácia das melhorias da qualidade e da racionalidade da sua implementação” (Brito & Lencastre, 2000, p. 103). Em relação às avaliações da qualidade referentes aos clientes, estes autores reportam-se a diversas formas de análise como: “...questionários de satisfação dos clientes, taxas de chamadas de serviço, *ratings* de *performance* dos departamentos dentro da organização e previsões de obsolescência dos produtos” (Brito & Lencastre, 2000, p. 103-104).

CAPÍTULO V – Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais

A propagação de diversas problemáticas sociais, com interferência no contexto financeiro e económico dos países permitiu uma nova projeção no termo de TS. Para isso, é fundamental descrever o contexto histórico e as diferentes noções do TS, por forma a se escarpelizar o conceito e as diversas RS existentes. Neste capítulo, vai-se aborda-se igualmente a GQ nas RS, atendendo à sua importância, ao aparecimento dos manuais da qualidade para darrespostas às suas diversas necessidades ao grau de exigência que as organizações devem ter para garantir uma GQ eficaz e ao processo de certificação nas organizações.

5.1 Contextualização

Nos últimos anos, a intensificação das mudanças políticas e sociais verificadas nas sociedades criaram vários desequilíbrios sociais, como o acréscimo do desemprego, a crise económica, a redução do poder de compra das famílias e a falta de oportunidades dos jovens no mercado de trabalho. Decorrente deste cenário de instabilidade social, Quintão (2004, p. 3), refere que os motivos para a emergência do TS devem à "...questão social, de agravamento da pauperização da classe operária e da consciência dos limites ao progresso resultantes de uma sociedade caracterizada por fortes problemas sociais e económicos".

Relativamente ao termo de TS, o mesmo pode comportar diversas designações, segundo os diferentes autores da análise literária em relação a este tema. Segundo Campbell (1999) citado por Baptista e Cristovão (2004), há uma distinção entre as organizações do TS e as entidades estatais (p. 10). As primeiras, são organizações não lucrativas que se dedicam a atividades e serviços de cariz associativo e solidário, tendo em vista a satisfação das necessidades através da autogestão dos indivíduos interessados ou da disponibilidade dos cidadãos. Portanto, este tipo de organizações, não contempla o lucro, mas o carácter protecionista e providencial. Contrariamente, as organizações estatais visam o lucro e procuram a satisfação dos consumidores, funcionando com base na concorrência da oferta e procura. Para Martins *et al.* (2004), o TS compõe-se de organizações sem fins lucrativos, com interesse pelo voluntariado, numa lógica não-governamental, que pressupõe a solidariedade, o mecenato e a filantropia para permitir um desenvolvimento do seu sentido a outras áreas (Guia, 2011, p. 33). Na opinião de Quintão (2004), o TS foca-se na redução do desemprego, pobreza e exclusão social. No entanto, este sector de atividade também se interessa pelo crescimento das comunidades locais e pela construção de um modelo social europeu. Para além destas características, o termo Terceiro encontra-se no meio do Estado e do Mercado e o conceito de sector abarca sobretudo a lógica económica ocultando a perspectiva social e política das organizações da sociedade civil. O TS pode variar de país para país, conforme os seus aspetos económicos, políticos, sociais e culturais (Ramos, 2011). Em Portugal o termo de TS surge de mãos dadas com o conceito de economia social (Ramos, 2012, p. 1).

Deste modo, através das diversas designações abordadas parece existir um consenso genérico acerca das características comuns ao TS (Baptista & Cristovão, 2004, pp. 10-12):

- resposta a necessidades que não são satisfeitas pelo Estado ou pelo Mercado;
- autonomia da gestão e da organização;
- orientação para a comunidade local;
- inexistência de fins lucrativos;
- eventual existência de voluntariado;
- colaboração entre atores, em redes, em parcerias com vista a objetivos comuns;
- utilidade pública e social, traduzida na criação de bens públicos tais como assistência a grupos desfavorecidos, promoção da empregabilidade, etc.;
- democracia entre os seus membros refletida numa estrutura organizacional flexível, onde exista uma estrutura diretiva eleita e membros com direito a voto na eleição de órgãos sociais, na alteração de estatutos e regulações internas;

Associada à definição do TS, pode-se referir o termo de economia social. A partir do ponto de vista de Thierry (2002), a economia social assenta em atividades económicas de índole solidário e associativo, nas quais se podem encontrar os valores da autonomia e da cidadania e apoiadas nos seguintes princípios: 1. Missão de servir os membros ou à coletividade, sobrepondo-se ao objetivo do lucro; 2. Gestão autónoma, não dependente do Estado; 3. Tomada de decisão democrática; 4. Foco nas pessoas e no trabalho sobre o capital na redistribuição dos excedentes; 5. Participação e responsabilização individual e coletiva dos seus membros(p. 12).

Convém também referir que alguns autores mencionam o termo TS como economia solidária que se distingue de economia social, que se caracteriza por prestar atenção às novas gerações de organizações cujo foco é a identificação de grupos excluídos (Quintão, 2011). Portanto, para Quintão (2011), o termo de TS é uma designação recente de economia social, considerando que a economia solidária é uma espécie de atualização do termo. Na opinião de Oliveira (2012), o TS é mais abrangente relativamente às áreas das organizações, superando os termos de economia social e solidária. Pode-se dizer que dos três termos acima enunciados, aquele que se adequa à realidade de Portugal é o conceito de TS, uma vez que: "...a aplicação rigorosa quer dos critérios do setor das organizações não lucrativas, quer da economia social, não representam um enquadramento teórico adequado à realidade empírica nacional. [Mais, o termo terceiro setor] vai ao encontro do que é defendido pelos princípios constitucionais vigentes, no artigo 82º, os quais consideram a existência de três setores, designadamente, Público, privado e Cooperativo e Social" (Quintão, 2004, p.14). No entanto, Oliveira (2012) tem uma perspetiva contrária em relação ao conceito adequado ao contexto do nosso país e refere que aquele que mais se coaduna com as condições sociais, políticas e económicas encontradas é o de economia social.

Não obstante a dificuldade em se encontrar uma forma clara e objetiva do significado do conceito de TS, tem-se registado uma subida notável das organizações sem fins lucrativos que desenvolvem as suas atividades de âmbito privado, embora com uma orientação para os objetivos públicos. Isto tem levado a que a União Europeia tenha uma participação mais ativa na implementação de estratégias

e ações direcionadas às organizações que se enquadram no TS (Ramos, 2012).

Campbell (1999) e Ferreira (2009), citados por Rodrigues (2014), referem que as motivações que conduzem a um acréscimo do interesse deste sector estão relacionadas em parte com as várias deceções das respostas obtidas pelo mercado, bem como a conseqüente inépcia verificada pelo Estado, o que permite que o TS possa dar uma resposta com sucesso às expectativas dos cidadãos, com uma prestação de serviços públicos de custos acessíveis (p. 24).

Segundo Quintão (2004), o interesse deste sector pode ser analisado em quatro domínios, que a seguir se descreve:

- do ponto de vista económico, através da produção de bens e serviços em várias atividades económicas, como forma assim de dar resposta a necessidades sociais que o Estado e o Mercado não conseguem colmatar;
- do ponto de vista do emprego e da luta contra o desemprego, visto ser um sector que permite condições de empregabilidade a um número alargado de pessoas;
- da luta contra a exclusão social e na sua enorme capacidade para conduzir à construção do modelo social europeu, devido à participação das organizações do TS num conjunto diversificado de projetos, que lhes permite melhorar em vários aspetos como os seus processos de inovação, formas de organização e constituição de parcerias;
- do ponto de vista do desenvolvimento local, possibilitando a participação e o envolvimento do público por forma a dar resposta às necessidades esperadas (pp. 1-15).

Para Campbell (2000), citado por Rodrigues (2014), o TS deve funcionar como um setor que impulse o desenvolvimento local através da partilha dos rendimentos pela comunidade para ir de encontro às suas necessidades e deste modo fomentar a igualdade, eliminando as diferenças sociais sentidas, envolvendo e aproximando através da confiança este sector da comunidade, para que esta última tenha uma participação ativa na tomada das decisões locais e deve também desenvolver um processo de inovação sistemático através da utilização de estratégias eficazes (p. 25).

Tomando por base Amaral (2013), a sociedade civil em Portugal caracteriza-se por contemplar organizações de serviços que acrescentam serviços públicos em vários domínios como a saúde, educação e serviços sociais, tal como organizações estruturadas nas quais os indivíduos se podem envolver para encontrar soluções para as expectativas criadas pela comunidade, participar na vida política, e procurar interesses individuais e de grupo (p. 9).

No que toca às diferentes formas institucionais do TS podem-se enunciar diferentes designações, consoante a perceção distinta de vários autores. Porém, vai-se apenas referir aquelas que apenas se enquadram na realidade portuguesa (Anexo E). Neste sentido, Franco *et al.* (2015, pp. 8-10) mencionam que as organizações do TS em Portugal caracterizam-se por várias figuras legais, nas quais se incluem:

- Associações: que pressupõe o direito privado e algumas partes do Código Civil, estando nalguns casos sob o domínio de utilidade pública. A título de exemplo podem-se considerar as associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, entre

outras;

- Fundações: uma forma de organização que visa o lucro, que foi considerada pela primeira vez no Código Civil em 1867. Estima-se que existam em Portugal por volta de 350 fundações registadas em Portugal;
- Instituições de desenvolvimento local: cuja atividade se dirige para as áreas rurais com a adoção de estratégias de *empowerment* de pessoas e territórios
- Misericórdias: entidades com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal;
- Museus: de forma legal são considerados como organismos sem fins lucrativos, representam parte considerável das instituições públicas;
- Organizações não-governamentais para o desenvolvimento: organizações que não tem como propósito o lucro que desenvolvem atividades sociais, culturais, ambientais, entre outro cujo intuito é beneficiar os países em vias de desenvolvimento (aqui se podem considerar as IPSS);
- Associações mutualistas: seguem o regulamento das IPSS e a sua missão é contribuir para a colaboração mútua aos membros e familiares e são suportadas pelas quotas dos membros;
- Cooperativas: são organizações que são dirigidas pela Lei das Cooperativas (Amaral, 2013, p. 10). Defourny (0000), citado por Rodrigues (2014), salienta que as cooperativas se podem comparar a árvores com várias ramificações que intervêm em diferentes domínios como por exemplo área agrícola, social, entre outras (p. 25).

Em valores absolutos podem referir-se as principais conclusões de uma análise do Sector Não Lucrativo em Portugal, que foi conduzido pela Universidade Católica Portuguesa, em conjunto com o Projeto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins. Nesta medida Franco *et al.* (2015) sublinham que se tornou possível caraterizar em termos genéricos o TS Português (Anexo F). A investigação realizada pela Johns Hopkins University (EUA), em parceria com o Instituto Nacional de Estatística (INE), alude que o TS em Portugal tem um peso de 4,3% da mão-de-obra, uma vez que este sector tem uma repercussão forte da empregabilidade em relação a algumas atividades económicas como por exemplo, a agricultura, o imobiliário ou os seguros. Também esta pode-se assegurar que através desta pesquisa, atividade económica analisada em 2006 em Portugal empregava aproximadamente 185 mil pessoas, com destaque para a produção de bens e serviços com uma avaliação superior a 5,7 mil milhões de euros. Em termos da riqueza para a economia nacional, o TS corresponde a 2% do PIB nacional que compreende 2,7 mil milhões de euros, o que faz com que o seu impacto seja reduzido quando relacionado com outras indústrias no que respeita às condições de criação de emprego. Por fim, quando considerado o contributo para o PIB, relativo a 15 domínios de atividade económica, o TS aparece na 12ª posição (Amaral, 2013, pp. 11-12).

Contudo, apesar da importância atribuída a este tipo de organismos no funcionamento da sociedade civil, estes deparam-se com algumas debilidades. Deste modo, estes apresentam-se com uma estrutura de funcionamento deficitária, são ineficazes na efetivação de práticas sociais pois a maioria destas organizações são de tamanho reduzido; dependem financeiramente na sua maioria

do Estado; têm interferência das escolhas partidárias; têm um défice na gestão e formação dos RH; caracterizam-se por uma fraca cultura relativa ao empreendedorismo da sua administração; tem uma baixa notoriedade; e por último são instituições conservadoras, pois seguem os parâmetros estabelecidos pelo sistema de segurança social que tem influência no processo de inovação das mesmas(Oliveira, 2012).

Ainda no que toca ao desenvolvimento e expansão do TS, este deve-se a várias razões como a ineficácia do mercado e do estado em dar uma resposta adequada às expectativas e/ou necessidades dos cidadãos, ou das várias opiniões e das liberdades de carácter individual verificadas nas sociedades (Ramos, 2012). Desta forma, pode-se constatar uma evolução do TS tanto em Portugal como em outros países que pode ser analisada através de vários critérios como “...crescimento do número de organizações, (...) sob a forma de associações e cooperativas e, mais recentemente, sob novas formas jurídicas, (...) multiplicação das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de coletividades da sociedade civil (...) uma emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global” (Quintão, 2011, p. 11).

Nunes *et al.* (2001), Ramos (2012) e Rocha (2013), citados por Rodrigues (2014) advogam que o desenvolvimento do TS não implica que as suas organizações tenham que recorrer a práticas de gestão próprias para a sua manutenção, para assim não estarem sob a alçada dos fundos do Estado, visto estes serem cada vez mais reduzidos (p. 29). Neste sentido, para alguns autores, este sector não deve apenas considerar nas suas práticas de gestão, os métodos tradicionais que permitam o seu funcionamento como também a sua profissionalização. Assim, na opinião de Vivet e Thierry (2000) será necessário “...aumentar as qualificações dos trabalhadores assalariados e reunir esforços para melhorar as sinergias do trabalho (...) desenvolver atividades criadas através da união de esforços entre os assalariados e o pessoal voluntário”.

Ainda de acordo com Fernandes (1997), citado por Melo (2011), refere que é indispensável que o TS assente num princípio de auto-governação. Este permitiria que as organizações se baseassem numa perspetiva empresarial em função dos rendimentos obtidos, os quais facilitariam e muito a sustentabilidade das suas atividades e da sua estrutura funcional em termos gerais. Este fator possibilitará então um acompanhamento e uma adequação às mudanças decorrentes do TS, uma vez que os fenómenos sociais são dinâmicos.

Nesta linha de raciocínio, a independência financeira destas instituições face ao Estado, poderá verificar-se através da ocorrência de atividades lucrativas no seu seio, muito embora não considerem as atividades lucrativas nas suas funções vitais. Isto origina que a articulação entre as atividades lucrativas e não lucrativas conduza a uma lógica de subsidiação das primeiras relativamente às segundas (Andrade & Franco, 2007). Contudo e apesar do desenvolvimento de atividades lucrativas no TS, estas não se devem sobrepor à sua natureza intrínseca, cuja missão são as atividades de cariz social, cultural, educacional entre várias outras (Andrade & Franco, 2007). Sintetizando, pode-se afirmar que o TS tem dado passos lentos no seu desenvolvimento e ainda tem um longo caminho a percorrer (Almond & Kendall, 2000). Deste modo, esta atividade económica surge para ultrapassar as dificuldades de resposta verificadas nas entidades estatais e no Mercado, dando respostas às necessidades e problemas existentes na sociedade.

Não obstante, o Estado ainda tem um papel preponderante na satisfação das necessidades existentes na sociedade, podendo dar resposta às mesmas através dos seus serviços ou com a colaboração de um TS coeso, onde a importância da qualificação dos seus colaboradores e o seu modo de financiamento e de sustentabilidade se tornam necessários (Ramos, 2012, p. 18). Assim e na medida em que se tem verificado nestes últimos anos um aumento progressivo de bens e serviços provenientes por organismos fora do domínio privado e lucrativo e do sector publico, a influência do TS também tem aumentado nas diversas economias, o que o tornará futuramente num sector atrativo em termos da criação de postos de trabalho e na consequente distribuição do lucro (Rodrigues, 2014, p. 30).

5.2 Respostas sociais

5.2.1 Definição e Importância na sociedade atual

No mundo atual e complexo em que vivemos, os conceitos de necessidades sociais e de solidariedade terão que pressupor novas estratégias de intervenção socioeducativas. É neste sentido, que o apoio social relativo aos cidadãos e seus familiares deve ser facultado por infraestruturas e serviços sociais como as IPSS e as instituições públicas e privadas, sendo que estas últimas dependem de parcerias com vários organismos (Rodrigues, 2014, p. 30).

Rodrigues (2014) refere que deste modo, as organizações integrantes do TS, que se caracterizam normalmente por serem organizações sem fins lucrativos, são fundamentais para a dinamização da sociedade, pois tratam de forma rápida as várias fragilidades sociais que vão ocorrendo (p. 30).

Há, portanto, o aparecimento de novas formas de intervenção social e as RS devem-se adequar às sistemáticas transformações da sociedade, com o intuito de satisfazer as várias necessidades dos seus públicos-alvo, atendendo a sua estrutura etária (Chichorro, Marques, & Ferreira, 2006). Neste sentido, Chichorro *et al.* (2006) argumentam que devesse apostar: "...na diversidade, a ênfase tem sido colocada no reforço do papel das famílias, na conciliação do trabalho familiar com a vida profissional, no desenvolvimento do apoio domiciliário, na dinamização de estruturas de convívio e de combate ao isolamento e insegurança e numa maior e melhor prevenção e cobertura das situações de dependência" (p. 6).

As organizações do TS, a que correspondem as organizações sem fins lucrativos, têm como foco o propósito social, contrapondo os objetivos cuja base é a obtenção de lucro. Estas organizações caracterizam-se por funcionarem de forma autónoma do Estado e todos os seus rendimentos alcançados são posteriormente reinvestidos na sua prestação de serviços bem como na sua organização (Brito & Lencastre, 2000; Ferreira, 2011). Assim, segundo Carvalho (2016, p. 8), "...poderíamos definir uma organização privada sem fins lucrativos como uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não renumera os detentores e fornecedores de capital".

No seguimento da definição das organizações sem fins lucrativos, os colaboradores deste tipo de organizações podem também satisfazer as suas expectativas pessoais que não sejam parcialmente ou totalmente satisfeitas nas organizações de interesse lucrativo e as suas necessidades

organizacionais para que as organizações possam crescer e subsistir (Carvalho, 2016). Na opinião de Lamb (1987), citado por Rodrigues (2014), existem algumas diferenças nos objetivos pretendidos pelas organizações sem fins lucrativos, daquelas que se preocupam com o lucro, pois nas primeiras são em maior número e mais diversificados, não há preços fixados tal como no sector lucrativo; e o público-alvo pode abranger diferentes sectores da população (p. 31). Por outro lado, Fine (1990), citado por Rodrigues (2014), argumenta que os traços distintivos dos dois domínios da atividade económica referidos seguem as pistas dadas por Lamb entre os quais se podem encontrar o altruísmo, metas, missões, comunicação e os preços (p. 31). Para além das características diferenciadoras destes sectores, Fine salienta também os seus aspetos comuns, pois nos dois sectores, existe um intercâmbio com o cliente e ambos consideram a satisfação das necessidades do cliente como uma meta a atingir (Carvalho, 2016).

Já do ponto de vista de Moura Ferreira (2011), como se pode observar na Figura 2, aquilo que distingue as organizações baseadas no lucro das organizações sem finalidade lucrativa pode ser sintetizado no seu propósito a alcançar e nas suas fontes de rendimentos:

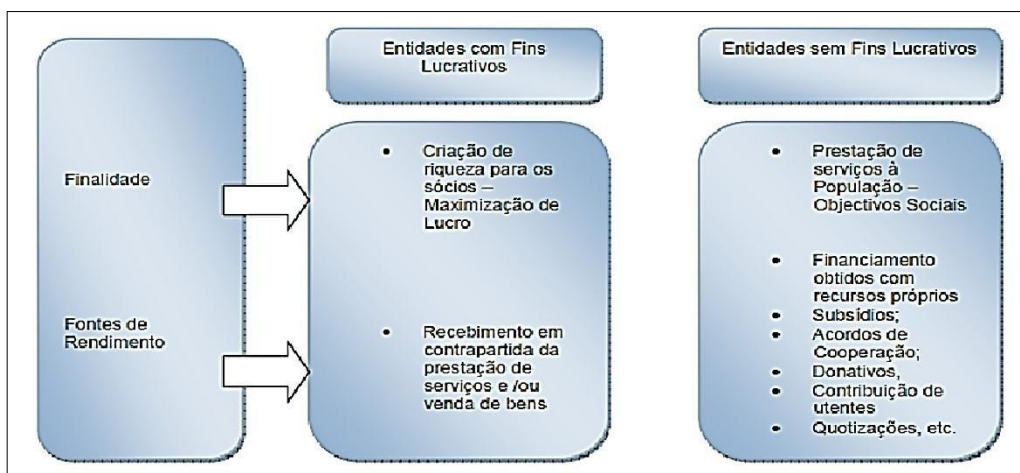


Figura 2. Principais diferenças entre o setor lucrativo e o setor não lucrativo.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2011, p. 20).

Para além do significado atribuído às organizações sem fins lucrativos, outra definição que surge prende-se com o facto de estas oferecerem um benefício público. Porém, para que tal aconteça será necessário o apoio da população local através de doações e ainda da confiança estabelecida com os *stakeholders* (Ferreira, 2011).

Ferreira (2000) citado por Rodrigues (2014), refere que de uma forma geral, as organizações sem fins lucrativos são representadas, na sua maioria, pelas IPSS (p. 32). Estas caracterizam-se por a sua área de atuação se direcionar para as áreas da educação, social, desportivo, entre outras (Henriques, Cunha, Varajão & Correia, 2009).

Em acréscimo à descrição das IPSS, Oliveira (2012, p. 29) realça que estas são "... constituídas de acordo com a lei portuguesa, com o objetivo de materializar de forma organizada os deveres morais de solidariedade e justiça, tendo como objetivos: apoio a crianças, jovens e famílias, idosos, pobres, doentes e outros grupos desfavorecidos da população, prestando ajuda ainda na educação e

formação dos cidadãos e no fornecimento de habitação para os mais necessitados”. Além do mais de acordo com esta autora (2012), “...as IPSS incluem as seguintes organizações: associações de solidariedade social; associações mútuas; fundações de solidariedade social; irmandades das Santas Casas da Misericórdia; centros religiosos da paróquia e congregações (...); cooperativas com fins de trabalho social...” (p. 30). Também através da análise dos dados estatísticos entre 2000 e 2004, do Ministério do Trabalho e da Segurança, pode-se referir que estavam registadas 3650 IPSS, sendo que a maioria tinha como público alvo a população idosa com 50%, logo seguida da assistência a jovens e crianças desfavorecidas com 37%, finalmente com um valor percentual residual surgiam as IPSS que direcionavam a sua atividade à integração de pessoas com deficiência com 5%, à prestação de apoio à família e comunidade em geral com 4.3%, a frações da população carenciada com 1.8% e menos de 1% das organizações auxiliavam nas questões relativas à toxicod dependência HIV e demências (Oliveira, 2012, p. 37).

Através dos dados disponibilizados pela Confederação Nacional de Instituições Sociais (CNIS) citada por Rodrigues (2014, pp. 32-33), as IPSS registadas nas várias regiões de Portugal correspondem a 2509 organizações (Anexo G).

No que respeita ao modo de sobrevivência, as IPSS's têm um contributo financeiro das entidades estatais, exercendo o mesmo uma tutela sobre os objetivos estabelecidos pelas organizações. Esta subordinação do Estado face às IPSS pode ser observada através da monitorização e vigilância com o recurso a relatórios e orçamentos (Ferreira, 2011). A cooperação do Estado às IPSS é realizada através de acordos de parceria celebrados com o Instituto de Segurança Social (ISS), de acordo com o artigo 4º do EIPSS (Ferreira, 2011).

Estas organizações têm vindo cada vez mais a empregar RH e voluntários, que têm como desejo mudar a sociedade em geral, através do seu contributo para uma causa em particular. Assim, na perspetiva de Brito e Lencastre (2000), as organizações sem fins lucrativos são muito importantes para a globalidade da sociedade, “...sobretudo pelas missões que procuram cumprir e também pelo trabalho que geram” (p. 214). Para estes mesmos autores (2000), estas organizações são assim locais onde existe uma preocupação com os problemas sociais, onde as pessoas mais carenciadas e vulneráveis podem ser ajudadas e onde são criados laços de amizade e de companheirismo (p. 214).

No entanto, a crescente importância que estas organizações têm no mundo, faz com que todos os cidadãos devam contribuir através do voluntariado e de pequenas contribuições monetárias para a eficácia da sua gestão, para que os seus objetivos sejam facilmente alcançados (Brito & Lencastre, 2000, p. 214).

5.2.2 Organização das respostas sociais

Considerando os aspetos cruciais acerca das organizações sem fins lucrativos e o seu papel relevante na sociedade onde as pessoas se encontram, torna-se necessário verificar todas as RS existentes sob a competência da Segurança Social.

Neste sentido, é importante a criação de um panorama operacional e conceptual mais abrangente

e homogêneo, a partir de um compromisso de avaliação e melhoria constante do mesmo (Chichorro *et al.*, 2006). Estes mesmos autores (2006) salientam que este guia interpretativo de informação, serve, portanto, de instrumento prático para os técnicos sociais para resolverem os problemas sociais decorrentes do conjunto alargado das RS existentes, bem como de transmissor de informação geral para a população. Deste modo, as valências sociais estão restringidas a quatro grandes áreas, onde se podem considerar a área da infância e juventude, a área da população adulta, a área da família e comunidade e por último o grupo fechado de respostas pontuais.

Para se resumir as RS que existem, vai colocar-se codificações efetuadas por Chichorro *et al.* (2006), onde irá ser feita uma descrição dos códigos, as áreas e subáreas e as suas RS associadas (Anexo H).

5.3 Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais

Em face da enorme pressão da concorrência dos mercados registada nos Estados Unidos e na Europa, na segunda metade do século XX, as empresas começaram a se interessar cada vez mais com a questão da qualidade, o que fez com que produzissem produtos e serviços de qualidade, que pretendiam atender ou ir além das necessidades dos clientes. Para que a estratégia da qualidade desse resultado tanto as organizações de serviços como as da área industrial teriam que apostar numa melhoria constante do seu desempenho, através de métodos que permitiriam aumentar a sua capacidade de produção e levar a uma diminuição dos custos.

Relativamente aos SGQ, estes devem colocar em prática a legislação, os modelos e métodos da qualidade no contexto organizacional. De maneira às organizações tratarem a qualidade como um assunto sério e rigoroso, é preciso a comprovação dos SGQ com base em documentos que atestem a qualidade como: o manual da qualidade, procedimentos, instruções, registos, etc.

A importância atribuída aos SGQ tem sido reconhecida por várias abordagens teóricas que em muito têm contribuído para um número substancial de sistemas de certificação, prémios e padrões da qualidade, que têm possibilitado que a GQ seja feita de uma forma correta. Apesar de existir um conjunto enorme de teorias que valorizam o SGQ para o sucesso da GQ nas organizações, nesta investigação apenas se vai destacar o contributo teórico de alguns “gurus” da qualidade, fazendo referência a Deming, Juran, Crosby, visto serem alguns dos pioneiros na área da qualidade (Sousa, 2011, pp. 42-43).

Na perspetiva de Deming (1989), a qualidade de um produto ou serviço apenas pode ser definida pelo cliente, uma vez que deve “traduzir as futuras necessidades do cliente em características mensuráveis, de modo que o produto possa ser projetado para garantir a sua satisfação, ao preço que o mesmo está disposto a pagar” (p. 132). Portanto, a qualidade vai evoluindo consoante o desenvolvimento das necessidades e expectativas dos clientes. Outro aspeto de relevância na filosofia da qualidade de Deming, prende-se com o processo de melhoria contínua da qualidade dos processos de produção que ficou conhecido por ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ou ciclo Deming. Este ciclo assenta no planeamento e análise das atividades e processos que se pretende aperfeiçoar, na realização de melhorias, na monitorização e por último na adoção de medidas

corretivas mediante os resultados observados no decurso de todo o processo (Deming, 1989, pp. 67-68). Para além do controlo de processos, faz também referência também a 14 princípios que visam a melhoria da GQ⁵.

Na perspetiva teórica de Crosby citado por Stevens (1995), “a qualidade é grátis”, uma vez que implica a conformidade com os requisitos cuidadosamente planeados e já faz parte do funcionamento das organizações. Portanto, um SGQ com vista à prevenção poderia reduzir os custos operacionais das não-conformidades, através de despesas diminutas nos processos de controlo e de formação. Neste sentido, a qualidade deveria basear-se na prevenção e ter como objetivo “zero defeitos”. Para tal, seria importante que a direção das empresas modificasse o seu paradigma da qualidade através de um conjunto de atitudes e práticas que reconhecessem o trabalho realizado pelos trabalhadores. Através desta filosofia, o autor atribuiu importância ao comprometimento de todos os colaboradores da organização para fazerem bem à primeira tentativa. Assim, para dar o exemplo, a gestão de topo deveria ter uma participação ativa na gestão da qualidade, para influenciar os trabalhadores no processo da qualidade (Crosby, 1986, pp. 97-124). Segundo Crosby (1986) a qualidade assentava em quatro princípios basilares. O primeiro é que esta deve estar em conformidade com os requisitos. Ou seja, devem ser claramente definidos, ir de encontro às necessidades dos clientes. Todos da direção aos colaboradores, devem seguir o mesmo caminho, para continuar a melhorar os requisitos da qualidade. O segundo está relacionado com a prevenção. Desta forma, o controlo da qualidade visa a verificação antecipada dos problemas para assim procurar resolve-los. Portanto, há a necessidade de as organizações terem um sistema de requisitos de desempenho. O princípio do “zero defeitos” permitiu estabelecer com precisão o que a gestão de topo das organizações pretendia dos seus colaboradores. O principal propósito era a realização de um trabalho bem executado à primeira vez. Por último, considera-se que a medição da qualidade é o preço da não-conformidade. Pode-se dizer que, o preço do incumprimento resulta

⁵ Para Deming (1989, pp. 19-66), a qualidade deveria se basear em 14 princípios, que são os seguintes:

1. Ter um projeto permanente para a melhoria do produto e serviço, visando a competitividade e a subsistência no negócio, de modo a possibilitar empregos;
2. Optar por uma nova filosofia, onde a gestão ocidental deve-se envolver em novos desafios, aprender suas responsabilidades e adotar uma liderança para a mudança;
3. Terminar com a inspeção como meio exclusivo da qualidade, através da eliminação da inspeção em massa, atendendo à qualidade do produto em primeiro lugar;
4. Não permitir que a seleção dos fornecedores se baseie unicamente no preço, pois o mais importante é a redução dos custos totais;
5. Melhorar de forma sistemática o sistema de produção e serviço;
6. Estabelecer planos de formação no trabalho;
7. Instruir liderança, através da ajuda da supervisão às pessoas e máquinas para a execução de um trabalho eficaz. Visto, ser importante para a revisão e a supervisão dos trabalhadores de produção;
8. Eliminar o medo por forma a todos os trabalhadores trabalharem de forma eficaz na empresa;
9. Destruir as barreiras entre os vários departamentos funcionais da organização, e devem ser criadas equipas multidisciplinares;
10. Anular *slogans* e objetivos numéricos, sendo que a maior parte dos obstáculos da qualidade são aqueles que estão relacionados com os processos e sistemas originados pelos gestores;
11. a). Anular padrões de trabalho (cotas) da fábrica. Transferir a liderança
b). Anular a gestão por objetivo. Eliminar a gestão por números, metas numéricas. Transferir a liderança.
12. Não classificar nem colocar por ordem o desempenho dos trabalhadores;
13. Implementar programas de formação e de autoaperfeiçoamento;
14. Construir uma estrutura da gestão de topo que permita que os 13 princípios anteriores sejam alcançados para que todos participem para atingir a mudança pretendida (Institute, 2016).

das despesas dos produtos mal produzidos. Compreende os custos da correção das solicitações dos vendedores quando se recebem, a retificação do produto ou serviço sobre o transporte, entre outros (Crosby, 1986, pp. 59-86).

Por forma a avaliar o grau de intensidade da GQ nas organizações, Crosby (1998) criou uma grelha de maturidade da GQ que abrange cinco fases. Na fase da “Incerteza”, a gestão desvaloriza a qualidade como um instrumento de gestão, pois os responsáveis pela falta de qualidade são os departamentos da produção e da engenharia. A importância é atribuída à avaliação e classificação e não à inspeção. Não existe um conhecimento dos custos da qualidade. Na fase de “Despertar”, a gestão reconhece o valor da gestão da qualidade, mas está indisponível para lhe atribuir tempo e dinheiro. São criadas equipas para superar grandes obstáculos, contudo não são solicitadas soluções de longo prazo. O custo real estima-se que seja 18% das vendas. Na fase de “Clarificar”, a gestão decide implementar um programa de melhoria da qualidade. Os problemas são resolvidos de forma aberta e organizada. A função da qualidade é equiparada às funções de engenharia e marketing. Na última fase da “Certeza”, a qualidade é vista como a parte essencial da organização. Os problemas são prevenidos. A melhoria da qualidade é normal e continua (Crosby, 1998, pp. 29-37).

Do ponto de vista de Juran (2010), a qualidade deveria referir-se à “adequação para o propósito”, contrariando assim, a anterior definição de “adequação para o uso” (pp. 3-6). Segundo este mesmo autor (2010), esta expressão da qualidade poderia aplicar-se a qualquer tipo de situação e seria também universal para as organizações de serviços. Ao longo do tempo referiu-se à qualidade como “adequação ao uso”, isto significava que o uso, era definido pelos clientes que compravam, usavam ou eram afetados pelo bem ou serviço. Deste modo, cabia às organizações se preocuparem com as necessidades dos consumidores para serem capazes de desenhar bens e serviços que eram adequados ao uso dos consumidores (Juran & Feo, 2010, pp. 4-5). Isto é, a qualidade significava “assegurar a conformidade do produto com os requisitos”. Assim, a maior parte das atividades relativas à qualidade destacam-se nos departamentos operacionais e da qualidade. Contudo, ocorreram duas mudanças que conduziram à alteração da expressão “adequação ao uso”. A primeira aconteceu porque a qualidade de um bem físico não deveria se centrar apenas na conformidade do produto às especificações da qualidade, mas também ser determinada por outros aspetos como o *design*, embalagem, prazos de entrega, etc. Dito isto, os departamentos da qualidade teriam que trabalhar em conjunto com outros departamentos pois desta forma a GQ nas organizações seria mais eficaz. Outra mudança aconteceu quando a economia de produção começou a dar importância aos serviços e nos sistemas de informação. Portanto, surge a expressão “adequação para o propósito”, pois os bens e serviços deviam ter as características corretas para satisfazer as necessidades dos clientes e serem entregues com poucas ou nenhuma anomalias e/ou deficiências.

Na ótica de Juran, a GQ do século XXI teria uma nova designação sendo definida como “...um conjunto de métodos universais que qualquer organização, desde um negócio, uma agência, uma universidade, ou um hospital, podem usar para obter resultados superiores desenhando, melhorando continuamente e assegurando que todos os produtos, serviços e processos vão de

encontro às necessidades dos clientes e dos *stakeholders*” (Juran & Feo, 2010, p. 71).

Também relativamente à GQ, Juran refere que para se criarem produtos, serviços e processos com alta qualidade seria necessário recorrer se a uma trilogia, composta por três fases: Planeamento da Qualidade, Controlo da Qualidade e Melhoria da Qualidade. O Planeamento da Qualidade compreende um conjunto de atividades que possibilita o desenvolvimento de novos produtos (bens e serviços) e processos para ir de encontro às necessidades e expectativas dos clientes (Juran & Feo, 2010, p. 83). O Controlo da Qualidade é um processo que visa assegurar que todos os processos operacionais chave estejam estáveis de modo a prevenir mudanças drásticas e que o desempenho planeado seja efetuado. O Controlo da Qualidade, por sua vez, implica o controlo do produto, do serviço e do processo (Juran & Feo, 2010, pp. 195-197). A última fase da Trilogia, a Melhoria da Qualidade caracterizar-se-ia por um reconhecimento das necessidades de melhoria, pela construção de um conselho da qualidade para permitir a seleção de projetos de melhoria e por outras atividades organizacionais que possibilitassem o processo de melhoria contínua das empresas (Juran & Feo, 2010, pp. 139-143).

Na generalidade, um SGQ abrange um conjunto de documentos onde se integram diferentes aspetos relacionados com a qualidade que resultam sobretudo no seu foco ao cliente e na melhoria constante da qualidade resultante dos processos, produtos e serviços das organizações. No que concerne, às atividades de um SGQ, pode-se referir que atualmente estas contemplam o empenhamento de todos os departamentos funcionais da empresa bem como a maioria das áreas de negócio de modo a ir de encontro ao alcance das necessidades e expectativas dos consumidores, procurando até de certa forma supera-las, sempre com base no processo de melhoria contínua. Desde modo, torna-se necessário “fazer bem à primeira”, ou seja, considera-se aqui uma abordagem preventiva da qualidade. Para que a implementação de um SGQ tenha sucesso deverá estar em linha com as mudanças organizacionais que se querem ver instauradas numa organização. Em termos de impacto internacional, vários modelos de SGQ têm sido considerados (Sousa, 2011, pp. 43-44). Como se pode considerar que cada um dos modelos têm um grau de importância substancial para um impacto internacional da temática da qualidade vai-se nesta investigação apenas fazer menção, aqueles que são consonantes com as linhas diretrizes da mesma. Assim, e como a ACEP é uma associação que corresponde ao Serviço Social, abordaremos alguns modelos da qualidade que têm sido aplicados recentemente nas RS em Portugal. Destacaremos entre os modelos da qualidade, os seguintes: o *European Foundation for Quality Management* (EFQM), o processo internacional de certificação ISO 9001, os Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) do Instituto de Segurança Social (ISS) e o modelo referencial normativo EQUASS. O modelo de avaliação da qualidade das RS, do ISS, justifica-se pelo facto de se considerar que a ACEP, apesar de não ter um SGQ implementado, se balizar pelos princípios da qualidade deste modelo. Já o modelo EQUASS será abordado pelo facto de se tratar de um modelo de GQ mais vocacionado para os serviços sociais e que poderá em caso de interesse, ser adotado pela ACEP numa situação futura.

A seguir, detalha-se cada um dos modelos da Qualidade com alusão à sua descrição e aos seus princípios para, finalmente, se fazer uma comparação teórica entre os diferentes modelos da qualidade.

5.3.1 EFQM – European Foundation for Quality Management (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)

A EFQM é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1988, com o objetivo de auxiliar as empresas europeias a alcançarem um posicionamento estratégico competitivo no mercado globalizado. O modelo EFQM assentava dos princípios da GQT. A sua missão era “ser a força conducente à Excelência Sustentável na Europa” e pretendia “um mundo no qual as organizações europeias são excelentes”. Com o decurso dos anos, o EFQM alargou a sua dimensão e passou a ser aplicado a várias Organizações Parceiras dos mais variados países Europeus (EFQM, 2003, pp. 2-3). Deste modo, o modelo EFQM tem contribuído, ao longo destes últimos anos, para o desenvolvimento de uma cultura de excelência e de boas práticas da qualidade, possibilitando às Empresas Europeias e de todo o mundo, empreenderem um processo de inovação e de melhoria contínua nas suas estruturas organizacionais.

Em Portugal, a entidade que fica a cargo da formação, promoção e qualidade de especialistas na área da qualidade e da aplicação da metodologia do modelo EFQM é a Associação Portuguesa da Qualidade (APQ). Também a esta, se associa a gestão do esquema de reconhecimento Níveis de Excelência da Qualidade (APQ, 2017d). O modelo de Excelência da EFQM caracteriza-se por: Conceitos Fundamentais da Excelência, Critérios da EFQM e a Lógica Radar (APQ, 2017d).

Os conceitos fundamentais da Excelência possibilitam que qualquer instituição atinja um nível sustentado de excelência. Permitem, também a descrição das características de uma cultura organizacional de excelência e a instituição de uma linguagem comum da gestão de topo (APQ, 2017b). Relativamente à dimensão das organizações, a aplicação dos conceitos fundamentais de Excelência não distingue entre organizações de pequena, média ou grande dimensão e repercute-se em qualquer setor de atividade (APQ, 2017c). O significado dos Conceitos Fundamentais de Excelência, segundo o modelo EFQM são apresentados no Anexo I.

O modo como os conceitos fundamentais de excelência se coordenam e integram em termos visuais, verifica-se através de eletrões à volta do gráfico RADAR e dos seus nove critérios (Anexo J), separados em cinco “Meios” e quatro “Resultados”.

Os critérios “Meios” abrangem um conjunto de atividades e a forma que uma organização os pode executar. Os critérios “Resultados”, por seu turno, referem-se ao produto final das ações realizadas pela organização. Os “Resultados” resultam dos “Meios”. A melhoria dos “Meios” só pode ser alcançada através do *feedback* proporcionado pelos “Resultados” (Anexo K). A direção das setas, ilustradas na Figura 3, estabelece a dinâmica do modelo, no qual se pode observar que a aprendizagem e a inovação detêm papel de relevo na melhoria dos “Meios”, os quais, por consequência, permitem atingir Resultados favoráveis (APQ, 2017c).

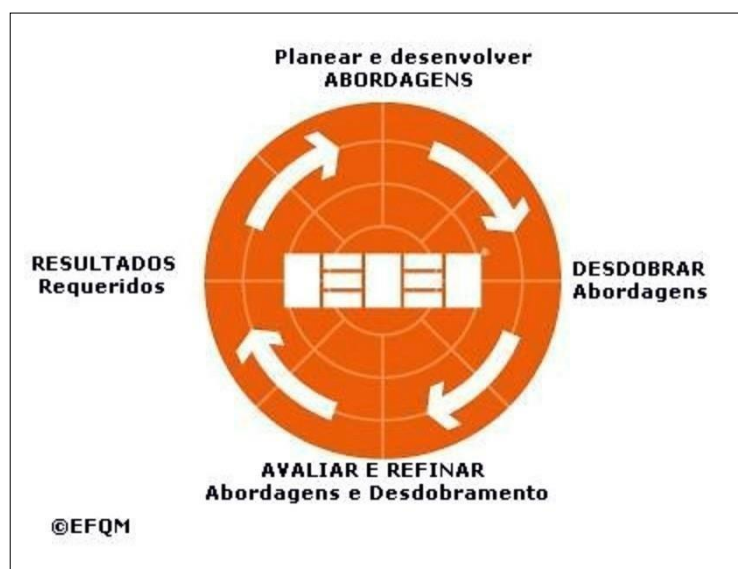


Figura 3. Lógica RADAR.
Fonte: Adaptado de APQ (2017e).

A Figura 3 representa a lógica RADAR, uma ferramenta eficaz de gestão, que permite uma análise estruturada que tem como propósito o questionamento do desempenho de uma organização. A um nível superior, a lógica do RADAR possibilita a uma organização:

- Estabelecer os Resultados que pretende atingir baseados na sua estratégia organizacional;
- Planear e estabelecer uma integração de Abordagens Sólidas com vista ao alcance dos resultados previstos na atualidade e futuramente;
- Planear o desdobramento das abordagens para garantir a sua implementação;
- Avaliar e refinar as abordagens implementadas, através do controlo e avaliação dos resultados obtidos e das atividades de aprendizagem realizadas (APQ, 2017e).

Deste modo, o RADAR permite de uma forma fácil e com processos simples, ajudar na concretização do processo de melhoria contínua, através da APQ:

- Avaliação da maturidade das abordagens implementadas
- Avaliação da excelência dos resultados conseguidos e da
- Ajuda na estruturação de projetos de melhoria (2017e).

A construção dos níveis de excelência da EFQM tem como propósito a motivação e o empenhamento das organizações para a prática da melhoria contínua com o intuito de obterem níveis superiores de excelência com a aplicação do modelo EFQM. Para além destes aspetos, tem em conta também a prática de *benchmarking* e dos processos formativos. Desta forma, a maturidade da excelência tem implicações em todas as partes interessadas da organização-pessoas, fornecedores, clientes e sociedade (APQ, 2017).

Assim, o modelo EFQM considera três níveis de reconhecimento de excelência: *Committed to Excellence*, *Recognized for Excellence* e o *EFQM Excellence Award*⁶.

Em resumo, pode-se constatar que o Modelo de Excelência EFQM é uma ferramenta de (auto) avaliação de uma organização, que destaca nove critérios suportados por oitos conceitos fundamentais de Excelência que por sua vez podem ser explanados na lógica RADAR. Alguns dos benefícios de utilização desta ferramenta podem ser os seguintes:

- Avaliação do desempenho e identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria;
- Coordenação e integração de processos, procedimentos e ferramentas existentes, anulando aqueles com tendência à repetição;
- Introdução de uma cultura organizacional virada para a melhoria contínua;
- Identificação das ações de melhoria com uma influência positiva nos resultados, que áreas necessitam de uma maior preocupação e que contributos devem se tornar recorrentes (Sardinha *et al.*, 2015, p. 67).

5.3.2 Norma NP EN ISO 9001:2008

A norma NP EN ISO 9001 é o principal modelo da qualidade a nível internacional para a implementação dos SGQ. A certificação do SGQ segundo a norma ISO 9001: 2008 pressupõe que as organizações estejam alinhadas com a questão da qualidade e a satisfação dos seus clientes (Sardinha *et al.*, 2015, pp. 79-80).

⁶ O *Committed to Excellence* direciona-se para entidades, ou setores organizacionais que ainda se encontram numa fase prematura da procura da Excelência da Qualidade. Centra-se, assim, na avaliação do desempenho atual da organização e no estabelecimento de fases que conduzam à sua melhoria. O êxito desta fase não depende de nenhum prazo de candidatura, pelo que a organização pode usufruir da marca EFQM a nível institucional nas suas relações comerciais e em políticas de marketing. No nível *Recognized for Excellence*, as instituições ou departamentos organizacionais já têm uma significativa experiência na implementação de referenciais de gestão e dos conceitos de Excelência. Deste modo, valoriza-se o empenho com sucesso das organizações na adoção de boas práticas e da Excelência da Qualidade. A partir deste nível de reconhecimento de Excelência da EFQM, os candidatos podem identificar os pontos fortes e os aspetos de melhoria da organização. O processo de candidatura dos candidatos é semelhante aquele preconizado pela candidatura da EEA (*EFQM Excellence Award*-Prémio de Excelência da EFQM), contudo o seu documento é mais reduzido e só pode ser redigido conforme um formato pré-definido. O último nível de reconhecimento de excelência EFQM respeita a um concurso com alto grau de exigência que tem em conta as organizações ou departamentos organizacionais que são considerados referências nacionais ou europeias, e que já contam com uma duração de cinco anos no processo de melhoria contínua. A sua origem é o Modelo de Excelência EFQM que também se alarga aos prémios nacionais e regionais que existem a nível europeu (APQ, 2017).

Esta norma baseia-se em oito princípios que auxiliam na elaboração de um SGQ e através da sua coordenação, possibilitam atingir a qualidade, como se ilustra na Figura 4.

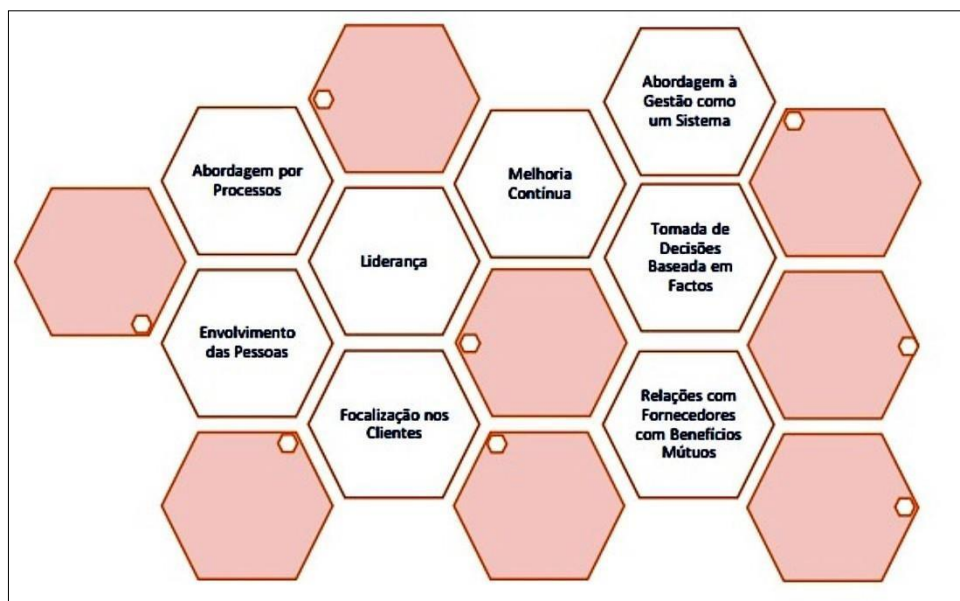


Figura 4. Princípios fundamentais do modelo ISO 9001:2008.

Fonte: Adaptado de Sardinha *et al.* (2015, p. 80).

Adotando um compromisso público com a qualidade, a organização poderá transformar a sua própria cultura organizacional, uma vez que os seus colaboradores veem com “bons olhos” as ações de melhoria contínua instauradas. Com a adoção deste modelo da qualidade, começam a ser criados estímulos para as organizações utilizarem, controlarem e melhorarem os seus processos e sistemas de gestão. Desta forma, o uso deste sistema de gestão da qualidade torna credíveis os processos internos e a satisfação dos clientes. Portanto, a certificação considera que uma determinada organização deve estar em consonância com os requisitos pré-estabelecidos num modelo de gestão baseado em processos coordenados de forma genérica para se conseguir a melhoria contínua, conforme ilustrado no Anexo L.

A utilização desta norma pressupõe a construção de um SGQ. Para isso, é necessário que as organizações tenham uma Política da Qualidade instalada, e com os objetivos dessa Política, fomenta e planeie ações que apontem à sua realização. Também se torna útil que a organização estabeleça os seus processos, procedimentos e responsabilidades. Para tal, a organização deve contar com um sistema de monitorização da qualidade que sirva como um processo de acompanhamento e de medição do processo de qualificação e que permita procurar soluções para os problemas que ocorram.

Finalmente, deve existir uma avaliação constante do SGQ implementado na organização. Para que a entidade obtenha a sua certificação da qualidade deve recorrer a indicadores que averiguem o SGQ implementado (e que estejam em sintonia com a norma) e passar por auditorias internas, seguida por uma auditoria externa. Esta última, deve ser processada por um organismo de certificação acreditado para o efeito.

É importante referir que este processo de certificação pode abranger uma organização na sua totalidade ou apenas algumas RS escolhidas que se pretendam incluir no processo de certificação. A duração da certificação é de três anos pelo que posteriormente deve passar por uma auditoria de renovação da certificação (Sardinha *et al.*, 2015, pp. 80-82)⁷.

5.3.3 ISO 9001:2015

A introdução da norma ISO 9001:2015 consistiu num processo de revisão completa dos princípios da norma ISO 9001:2008. Esta concluiu-se recentemente em setembro de 2015 (APCER, 2015, p. 3). Com a sua finalização pode-se constatar que apenas foram geradas algumas modificações e atualizações nos seus princípios e que aquilo que é intrínseco por natureza à ISO 9001 continua naquilo que é a sua base. Deste modo, houve a junção de dois princípios “orientação por processos” e “abordagem sistémica de gestão” que foram transpostos para um único princípio.

Assim, os oito princípios iniciais foram reduzidos para sete princípios, que são os seguintes:

1. Foco no cliente - que centra a sua atenção na satisfação das necessidades dos clientes, bem como tem como objetivo ultrapassar as suas expectativas.
2. Liderança - onde os líderes agem com o objetivo de criarem uma unidade entre todos os departamentos da organização para que os trabalhadores se empenhem e participem no alcance dos objetivos organizacionais.
3. Comprometimento das pessoas - que permite que pessoas qualificadas, responsáveis e motivadas em todos os níveis da organização seja um fator de melhoria da capacidade de criação e do estabelecimento do valor acrescentado da qualidade.
4. Abordagem por processos - possibilita a interligação e gestão de atividades que funcionando como um sistema coerente permite resultados consistentes e eficazes.
5. Melhoria nas organizações para atingirem níveis superiores de qualidade devem-se focar no processo de melhoria continua.
6. Tomada de decisões baseada em evidências - decisões sustentadas na análise e avaliação de dados e informações são aquelas que estão mais próximas de alcançarem os resultados desejados.
7. Gestão de relacionamentos - para se obter sucesso de uma forma sustentada a gestão das organizações deve passar pelas suas relações com as partes interessadas tais como os fornecedores.

Ainda no que toca às alterações resultantes da implementação da ISO 9001:2015 podem-se observar no Anexo N as características que possibilitam as melhorias acrescidas à ISO 9001. Analisadas todas as mudanças decorrentes da norma ISO 9001, faz-se uma correlação entre a ISO 9001:2008 e a ISO 9001:2015, para uma melhor compreensão das mesmas (Anexo O).

⁷ A certificação pelo organismo externo certificado para a sua prossecução baseia-se em seis etapas (Anexo M). Sardinha *et al.* (2015, pp. 80-82).

5.3.4 Modelo das respostas sociais

O aumento do interesse com a qualidade do serviço prestado no TS levou à criação do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das RS apoiado pelo ISS. Com vista a proporcionar níveis superiores de qualidade na prestação das RS a nível nacional, o ISS criou nove Modelos de Avaliação da Qualidade dos MAQRS, para possibilitar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas organizações desta área de atividade (Sardinha *et al.*, 2015, p. 84).

Os MAQRS apoiados pelo ISS foram criados em 2006, através do acordo estabelecido no Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das RS de 2003, entre o então Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a CNIS, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas. A inspiração do modelo de avaliação criado pelo ISS teve como referências o modelo europeu de autoavaliação *Common Assessment Framework - CAF* (Estrutura Comum de Avaliação) elaborado a partir da norma ISO 9000, do *Balanced ScoreCard* e do modelo Europeu de Excelência da EFQM. Considera-se a “premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos” (Sardinha *et al.*, 2015, p. 84).

Deste modo, o ISS procurou que o SGQ fosse implementado em cada uma das RS, desenvolvendo até ao momento nove modelos que identificam nove tipos de RS: Acolhimento Familiar (AF); Centro de Acolhimento Temporário (CAT); Centro de Atividades Ocupacionais (CAO); Centro de Dia (CDD); Creche (CRH); Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI); Lar de Infância e Juventude (LIJ); Lar Residencial (LRD) e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) (Sardinha *et al.*, 2015, p. 84).

Assim, no caso do CAO, os oito critérios principais dos MAQRS são separados, como indica a Figura 5 em Meios e Resultados. Os critérios Meios referem-se à forma como as atividades da resposta social são realizadas. No que respeita, aos critérios Resultados, estes fazem uma avaliação do produto final das ações executadas através de uma cultura baseada no Modelo de Excelência da EFQM.



Figura 5. Oito critérios com base no modelo MAQRS.

Fonte: Adaptado de Sardinha *et al.* (2015, p. 85).

Os MAQRS do ISS foram elaborados com o objetivo de proporcionarem uma melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados pelas RS. Para o ISS, a certificação baseada nos MAQRS possibilita que as organizações através de evidências cumpram com os requisitos estabelecidos nos acordos de cooperação, tenham uma posição de diferenciação pela qualidade dos serviços prestados e se interessem pela qualidade, segurança alimentar e segurança, higiene e saúde no trabalho, que são também requisitos que compõem estes modelos.

A partir da Figura 6, pode-se observar os princípios que constituem o Modelo de Excelência da EFQM e que visam a excelência organizacional. Os MAQRS adotam os conceitos fundamentais da Excelência como os princípios das normas supramencionadas. Os MAQRS do ISS adotam no seu sistema da qualidade conceitos de referência semelhantes a outros SGQ, como por exemplo a norma ISO 9001, tais como: orientação para os resultados, centralização no cliente, liderança e constância nos propósitos, gestão por processos e por factos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, aprendizagem, inovação e melhoria contínua, desenvolvimento de parcerias e, por fim, a responsabilidade social corporativa (Sardinha *et al.*, 2015, pp. 84-85).

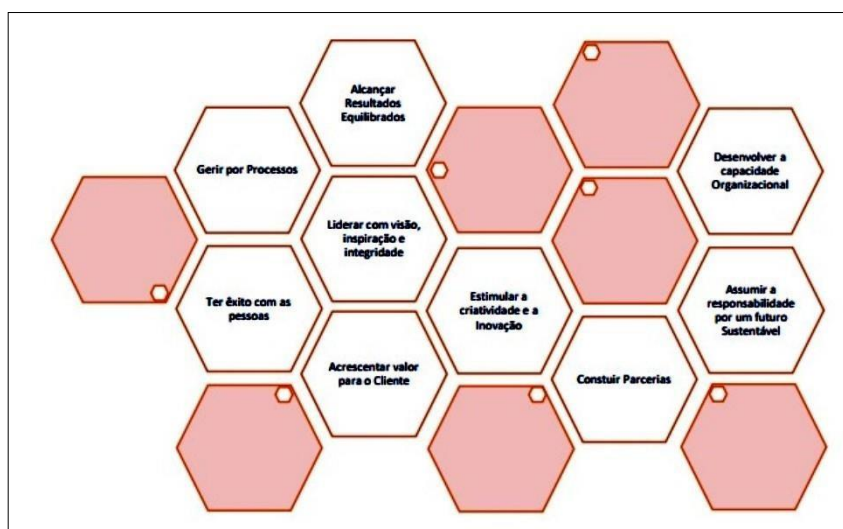


Figura 6. Conceitos fundamentais de excelência que estão na base dos MAQRS do ISS.

Fonte: Adaptado de Sardinha *et al.* (2015, p. 86).

O sistema de certificação das RS é um sistema que tem implícitas regras próprias, procedimentos e gestão de modo a permitir a qualificação por níveis das RS. Os modelos de avaliação são certificáveis e de livre escolha. Na mesma linha de pensamento de outros modelos de GQ, este modelo da qualidade também se destacou no processo de melhoria contínua da qualidade. Assim, foram criados três níveis de exigências relativas aos requisitos do SQG, que são:

- Certificação de Nível C – cumprimento dos requisitos estabelecidos para a qualificação de Nível C;
- Certificação de Nível B – cumprimento dos requisitos estabelecidos para a qualificação cumulativa dos Níveis C e B;
- Certificação de Nível A – cumprimento dos requisitos estabelecidos para a qualificação cumulativa dos Níveis C, B e A (a totalidade dos requisitos do Modelo de Avaliação da

Qualidade).

- Um dos benefícios associados à existência de vários níveis é a implementação passo-a-passo do SGQ das organizações, isto apesar da relativa dificuldade de cumprimento dos requisitos. Por forma, a se comprovar os requisitos da qualidade serão atribuídos certificados da qualidade e uma marca de certificação às organizações. Apesar da existência de documentos explicativos alusivos a outras normas, este sistema da qualidade abrange diferentes tipos de publicações:
- Recomendações Técnicas para os Equipamentos Sociais (RTES) - conjunto de requisitos fundamentais para a edificação de novas infraestruturas sociais e modificação das existentes na área da segurança e qualidade do edificado;
- Manuais de Gestão da Qualidade- documentos com vista à construção e implementação de um SGQ nas RS que são constituídos por:
 - Modelo de Avaliação da Qualidade;
 - Manual de Processos-Chave;
 - Questionários de Avaliação da Satisfação (Clientes, Colaboradores e Parceiros)

Para além disso, o ISS auxilia na implementação do sistema com o recurso de manuais de ajuda das nove RS que podem ser certificadas:

- Acolhimento Familiar (AF);
- Centro de Acolhimento Temporário (CAT);
- Centro de Atividades Ocupacionais (CAO);
- Centro de Dia (CDD);
- Creche (CRH);
- Estruturas Residenciais para Idosos (ERI);
- Lar de Infância e Juventude (LIJ);
- Lar Residencial (LRD);
- Serviço de Apoio Domiciliário (SAD).

O modo como a avaliação do cumprimento dos requisitos relativo aos critérios da qualidade vai ser realizado implica uma lista pormenorizada de verificação. Esta última, pode ser uma ferramenta de ajuda para que as organizações se apercebam das suas falhas, e procurem respostas para os seus problemas o que poderá conduzir ao planeamento da melhoria da qualidade. Contudo e apesar de facilitar a implementação de um SGQ, este modelo da qualidade pode criar barreiras visto se criar condicionalismos às organizações para que os seus processos e procedimentos se centrem no que foi instituído nos MAQRS. O objetivo deste modelo é a certificação das RS a partir da avaliação da sintonia dos serviços com os requisitos definidos nos critérios do modelo de avaliação da qualidade do ISS e pressupõe uma duração de certificação de três anos (Sardinha *et al.*, 2015, pp. 86-88).

5.3.5 EQUASS

O *EQUASS* teve origem na iniciativa da Plataforma Europeia de Reabilitação e pretende oferecer várias atividades incluindo as de desenvolvimento, promoção, aprovação e certificação da qualidade. O intuito deste modelo de avaliação da qualidade baseia-se na melhoria significativa da qualidade do serviço e, para isso, é necessária uma participação efetiva dos prestadores de serviços e uma melhoria constante da qualidade. Isto para que os utentes sintam que as organizações estão a prestar um serviço de qualidade. Como consequência destes fatores de melhoria da qualidade dos serviços, este modelo pretende acima de tudo uma sofisticação dos serviços, para que as organizações obtenham uma vantagem competitiva (Sardinha *et al.*, 2015, p. 88). Para além disso, as organizações prestadoras de serviços costumam transmitir uma positividade na sua imagem tanto na forma de gerir como na envolvência dos seus colaboradores nas atividades que executam, na boa liderança interna e na eficiência dos recursos através dos processos de inovação.

Tal como outros modelos de referência da GQ, o modelo de referência *EQUASS*, baseia-se em princípios da qualidade. Aqueles consideram: a liderança, RH, direitos, ética, parcerias, participação, orientação para o cliente (utente), abrangência, orientação para os resultados, melhoria contínua. As características dos princípios podem ser observadas na Tabela 1 e são esquematizados no Anexo P.

Tabela 1

Os nove princípios da Qualidade segundo o EQUASS

Princípios	Características
Liderança	Baseia-se em estratégias de liderança que são aplicadas no sector dos serviços sociais através de boas práticas e inovação, uma imagem positiva e uma utilização eficiente dos recursos
Recursos Humanos	Liderança e gestão das organizações aos seus colaboradores e do seu respetivo desempenho, para alcançarem os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços focada no utente. Interessam-se pela participação e a formação contínua dos seus colaboradores para benefício dos utentes e dos <i>stakeholders</i> .
Direitos	As organizações preocupam-se com os direitos dos clientes relativamente à igualdade de oportunidades e de participação, autodeterminação e livre arbítrio garantindo a escolha informada.
Ética	Possuem um Código de Ética que respeita a dignidade dos clientes, suas famílias e cuidadores e promove a justiça social.
Parcerias	Desenvolvimento de parcerias com entidades públicas e privadas representativas dos empregadores e dos colaboradores, grupos locais e famílias.
Participação	Promoção da participação e inclusão de pessoas com deficiências e incapacidades e envolvem os membros da comunidade
Orientação para o Cliente (Utente/Pessoas Servidas/Utilizadores)	Implementação de processos de gestão baseados nas necessidades dos clientes, atuais e potenciais, envolvendo-os como membros ativos na equipa de trabalho.
Abrangência	As organizações asseguram o acesso contínuo de serviços, em conjunto com a comunidade a partir de uma abordagem contínua.
Orientação para os Resultados	Orientação para as vantagens dos resultados para o cliente, para a sua família, colaboradores e comunidade em geral.
Melhoria Contínua	Atuação de forma proactiva das organizações na identificação e satisfação das expectativas dos utentes e clientes, através do desenvolvimento e melhoria de serviços o que possibilita o processo de pesquisa e o desenvolvimento da melhoria contínua.

Fonte: Adaptado de APQ (2017a).

O *EQUASS* pode-se descrever em 10 princípios da Qualidade, 24 dimensões, 50 critérios e 100 indicadores de desempenho. Em termos de certificação, o sistema *EQUASS* considera dois níveis da qualidade: *EQUASS Assurance* e *EQUASS Excellence*. Para além, dos dois em cima considerados existe também um terceiro nível que é o *EQUASS Award*. Este último tem um particular interesse pelo desempenho excelente das organizações e trata-se de um prémio

decorrente de um concurso feito anualmente entre as organizações com certificação da excelência dos serviços sociais que pretende avaliar o desempenho e adotar práticas de *benchmarking*. Relativamente à versão de 2012 do sistema EQUASS, consideram diferentes tipos de adaptações dos SGQ do “*Voluntary Quality Framework for Social Service do General Interest*” e do “*Common Quality Framework for Social Service do General Interest*”. A metodologia de certificação consiste numa Autoavaliação com recurso a um questionário na auditoria interna (efetuado pelas próprias organizações) e na auditoria externa (Sardinha *et al.*, 2015, p. 90). Esta metodologia, procura um acordo nas respostas associadas aos 100 indicadores do questionário da autoavaliação para fazer uma descrição do desempenho das organizações que correspondam aos critérios EQUASS Assurance e também alguns conselhos para que se possam ser aplicados os critérios na certificação EQUASS Assurance. A duração desta metodologia é de um dia, no caso de uma resposta social. Relativamente, ao questionário de autoavaliação, o seu preenchimento é realizado por um máximo de 50 indivíduos que deverão colaborar na organização (profissionais, gestão pessoal de suporte, entre outros) e serão tratados de forma isolada (Anexo Q).

Tendo por base Sardinha *et al.* (2015, pp. 90-91), proceder-se-á à caracterização dos níveis de certificação: EQUASS Assurance e EQUASS Excellence.

EQUASS Assurance

O nível de certificação da qualidade dos serviços EQUASS Assurance, aborda o sistema de garantia e controlo da qualidade que possibilita às organizações levarem a cabo um processo de certificação externo, reconhecido no âmbito Europeu, onde se comprove a qualidade dos seus serviços junto das partes interessadas.

A certificação da qualidade dos serviços sociais pelo EQUASS alicerça-se nos seguintes elementos:

1. Avaliação de acordo com 50 critérios.
2. Critérios de avaliação baseados nos princípios da qualidade.
3. Critérios de avaliação cobrem os elementos essenciais do SGQ.
4. Autoavaliação interna baseada num questionário.
5. Auditoria externa.

A duração da certificação do sistema EQUASS Assurance deve ser de 2 anos. Os aspetos essenciais da GQ apresentados no ponto 2 referidos em cima são: Identificação das necessidades e expetativas dos clientes, gestão dos processos, gestão das responsabilidades, gestão dos recursos, medição e análise de dados. Satisfação dos clientes, sistema de melhoria contínua.

EQUASS Excellence

No que respeita ao sistema *EQUASS Excellence*, é obrigatório que as organizações façam uma autoavaliação e elaborem um relatório com os seus resultados. A certificação do *EQUASS Excellence* resulta dos seguintes passos:

1. Avaliação de acordo com 50 critérios.
2. Critérios de avaliação baseados nos 10 Princípios da qualidade.
3. Certifica as organizações que demonstrem, ao nível dos dez princípios da qualidade, resultados de excelência e melhoria contínua.
4. Auditoria sobre três perspetivas diferentes: abordagem, disseminação e resultados.
5. Auditoria externa.

Neste sistema, a certificação tem uma duração de 3 anos. Tanto o processo de certificação, como a realização da auditoria são documentados na língua portuguesa, porém pelo simples facto de ser uma certificação Europeia, o relatório de auditoria é produzido e enviado para a organização candidata em inglês. No momento em que o Gestor *EQUASS* recebe os questionários devidamente preenchidos, faz uma análise estatística e transmite esse conhecimento ao consultor *EQUASS* que, posteriormente numa reunião de consenso indicará os resultados obtidos. Nessa reunião há lugar à participação das pessoas que preencheram o questionário e o consultor avaliará e validará as provas que atestem a qualidade (Anexo R).

Uma vez que nesta investigação considerou-se importante o instrumento de avaliação da qualidade *EQUASS* como uma metodologia de recolha de dados estatísticos visando a identificação das características e perceções da cultura organizacional, como também a procura de áreas de melhoria da qualidade considerou-se também pertinente as bases de dados das associações sociais que estão certificadas pelo modelo *EQUASS Assurance* e pelo modelo *EQUASS Excellence* no nosso país, respetivamente (Anexo S e T).

No que respeita ao Distrito de Viana do Castelo apenas 2 instituições (APPACDM e APCVC) estão certificadas pelo modelo de certificação *EQUASS*: importa referir que estas duas organizações detêm o modelo *EQUASS Excellence* que é o mais elevado.

5.4 Certificação da Qualidade das IPSS no Distrito de Viana do Castelo

De modo a efetuar-se uma análise da certificação das IPSS's e perceber o impacto que esta certificação tem no contexto real de cada uma, vai recorrer-se ao estudo de Vilas Boas (2012). A análise incidirá nos Distritos de Viana do Castelo e de Braga. Como a instituição de interesse do estudo (a ACEP) está inserida no Distrito de Viana do Castelo, a análise efetuada resulta da conjugação dos resultados do estudo acima referenciado e do estudo de Rodrigues (2014).

1- Valências estão presentes no estudo

De acordo, com o projeto académico de Vilas Boas (2012, p. 64), foram validados e analisados 126 inquéritos de 400 inquéritos, onde se pode observar que as valências com um maior nível de presença nas IPSS's surgem no apoio à 3ª idade, num total de 53% das respostas consideradas. Através de uma análise minuciosa, pode-se referir que o serviço de apoio domiciliário (SAD) é a resposta social com maior impacto (23%), seguida pela valência de lar e centro de dia (CD), com 15% respetivamente. Com um elevado grau de visibilidade também se verifica na Figura 7, o apoio à infância num total de 38%, onde há a destacar a creche (14%), ATL (13%) e jardim (11%) (Anexo U).

Em complemento com o estudo académico de Vilas Boas (2012), o estudo de Rodrigues (2014, p. 50) que abrange somente o Distrito de Viana do Castelo, com uma amostra de 85 IPSS's, permite confirmar a mesma tendência das valências sociais que têm uma maior importância para as IPSS'S do Distrito de Viana do Castelo que estão distribuídas segundo a Figura 7.

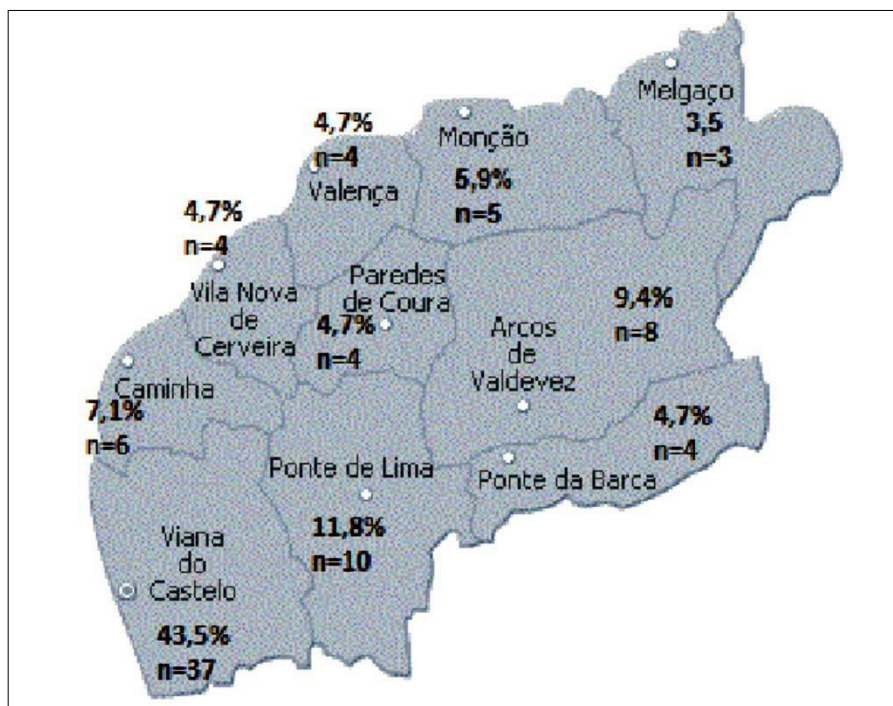


Figura 7. Distribuição das IPSS por Concelho.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, p. 50).

Neste sentido, pode-se aferir a mesma inclinação de resultados, com os maiores valores das RS existentes a verificarem-se também no apoio à 3ª idade com 134,1% das valências sociais, onde 58,8% correspondem ao Serviço de Apoio Domiciliário, 43,5 % fazem parte do Centro de Dia e 31,8% do Lar ou da Estrutura Residencial de Idosos. Salienta-se, tal como na investigação de Vilas Boas (2012), também uma visibilidade significativa no apoio à infância, na creche e no Centro de Atividades de Tempos Livres, com 37,6% e 28,2% respetivamente, perfazendo um total de 65,8% (Rodrigues, 2014, p. 52) (Anexo V).

2- Distribuição da Certificação dos Inquiridos

No que concerne aos níveis de certificação, como se observa na Figura 8, na região do Minho, existe um número extenso de instituições não certificadas (78%). Por outro lado, relativamente às instituições certificadas, pode-se dizer que na sua maioria o sistema de gestão da qualidade certificado corresponde à norma ISO 9001:2008, com 12% dos inquiridos; seguidamente aparecem os referenciais das RS Nível B e C com 3% e 4%, respetivamente (Vilas Boas, 2012, p. 65).

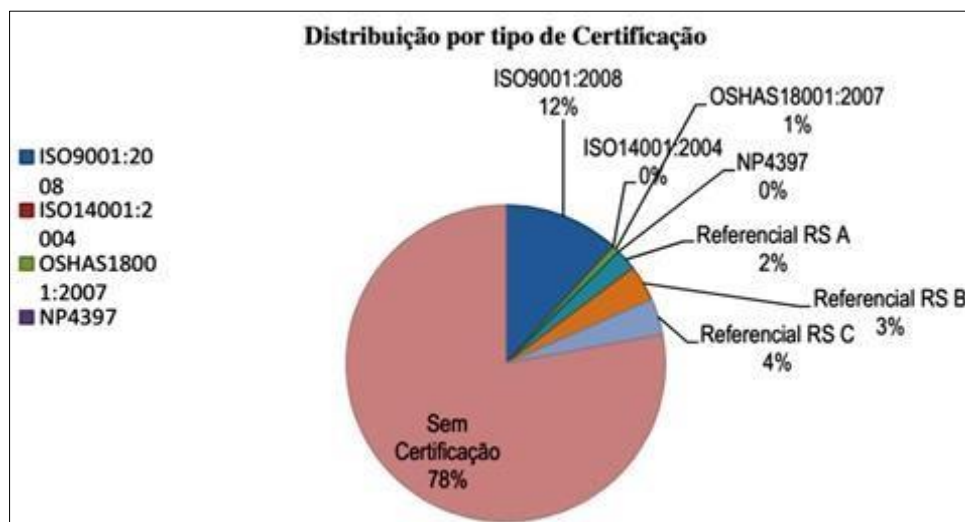


Figura 8. Distribuição por tipo de certificação.
Fonte: Adaptado de Vilas Boas (2012, p. 65).

Delimitando o estudo da certificação da qualidade ao Distrito de Viana do Castelo (Rodrigues, 2014), como se pode constatar através da Tabela 2, apenas 5,9% das instituições estão certificadas, o que corresponde a somente 5 instituições, num total de 85 IPSS's existentes no respetivo distrito.

Tabela 2

Instituição certificada

Instituição certificada	N	Frequência (%)
Sim	5	5,9
Não	16	18,8

Nota. Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, p. 60).

Através da Figura 9 pode-se verificar que 3 IPSS´s certificadas situam-se no Concelho de Viana do Castelo e as restantes 2 em Arcos de Valdevez (Rodrigues, 2014, p. 60).



Figura 9. Distribuição de IPSS certificadas por Concelho.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, p. 61).

Relativamente, às 5 instituições que possuem o certificado da qualidade, 80% são certificadas sem o recurso ao modelo das RS do ISS, ou seja, 4 instituições, sendo que apenas numa não se obteve qualquer resposta (Anexo W) (Rodrigues, 2014, pp. 60-62).

Parte II – Enquadramento empírico

CAPÍTULO VI – Metodologia da investigação

No decurso da consulta literária efetuada, investigou-se, através do enquadramento teórico, a combinação de três constructos associados à qualidade: cultura organizacional, GRH e GQ. Neste capítulo vai ser feita uma descrição da metodologia utilizada na abordagem da investigação empírica.

6.1 Abordagem Metodológica

Para a elaboração deste relatório, utilizou-se uma pesquisa quali-quantitativa do estudo de caso, uma vez que se procedeu a uma análise específica da realidade da ACEP. O estudo de caso realizado é um caso único e descritivo, pois a sua unidade de análise abrange, de forma única e global, a instituição, permitindo a descrição completa de um facto contemporâneo dentro do seu contexto (Meirinhos & Osório, 2010, pp. 49-65). Relativamente ao conceito de estudo de caso, pode encontrar-se diversas interpretações.

De acordo com Firmino da Costa (Silva, 1986, p. 129), o estudo de caso pode incluir “...pesquisa de terreno”, “análise intensiva”, “estudo de comunidade”, entre outros sentidos. Para Yin (2010) o estudo de caso

...é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (...) conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia de proposições teóricas de desenvolvimento anteriores para orientar a análise e a coleta de dados (pp. 39-40).

Deste modo, o que levou à condução desta investigação prendeu-se com o estudo de um fenómeno no momento da sua ocorrência, visto que os limites entre o fenómeno em estudo (implementação do SGQ) e a circunstância onde ocorre (cultura organizacional) não estão claramente definidos (Yin, 2010, pp. 39-40). Por outro lado, Yin (2010), refere que é importante a utilização de múltiplas fontes de evidência, pois possibilita a convergência de diversas informações tornando a análise do estudo de caso mais profunda (pp. 141-152). Além disso, permite que o investigador se interesse por um conjunto de questões históricas, comportamentais e de altitudinais (pp. 114-118).

Uma vez que o estudo de caso pode abordar uma pesquisa qualitativa-quantitativa, convém fazer uma breve reflexão acerca da dicotomia e dos traços distintos de ambas as perspetivas. Assim, e tomando por referência Teixeira (2003, pp. 102-103) a perspetiva quantitativa pretende a captação da realidade através do “*the world out there*”. O seu objetivo é a análise objetiva de explicações lógicas, abstratas e analíticas, para o estabelecimento de relações causais, de generalizações e de leis gerais. Em oposição, a análise qualitativa também conhecida como abordagem interpretativa, permite que o investigador descreva um fenómeno social em termos gerais, baseado na interpretação, observação e descrição, pelo que possibilita a compreensão do acontecimento de

estudo internamente, diluindo a análise dos dados estatísticos. Portanto, deste ponto de vista pretende-se a compreensão das manifestações subjetivas dos indivíduos, para que o investigador entenda a realidade estudada.

Relativamente a outros motivos que motivaram a realização deste estudo de caso, para além dos já mencionados, pode-se referir o diminuto número de estudos no que toca à convergência dos constructos da GQ, cultura organizacional e GP. Isto acontece, porque as investigações existentes abordam sobretudo a dualidade das temáticas associadas à GQ. Outra justificativa para a opção deste método de pesquisa prende-se com a tentativa de generalização analítica de resultados a outros casos similares, ou seja, a organizações do TS. Desta forma, torna-se necessário a abstração máxima de conceitos e a incidência dos traços comuns do caso e não apenas a construção de proposições teóricas (Coutinho & Chaves, 2002). Finalmente e como este projeto académico se reporta a questões de “como” e “por que”, faz todo o sentido a adoção desta abordagem metodológica (Yin, 2010, pp. 29-35).

No sentido de se alcançar os objetivos de investigação é fundamental a formulação de hipóteses, no entanto, dado que o estudo é do tipo descritivo, não existe tal necessidade, assim, como ponto de partida formulou-se a seguinte pergunta de partida:

- De que forma o sistema de gestão da qualidade *EQUASS* poderá ter impacto na GRH da ACEP (Associação Cultural e de Educação Popular)?
- De modo a responder a esta questão, foram elaboradas outras perguntas com o propósito de se conseguir testar e confirmar a grande questão.
- Porque é que a cultura organizacional e as práticas de GRH são importantes nas PGQ na ACEP?
- De que forma a implementação de práticas da qualidade na GRH na ACEP, se associa a uma perspetiva mais próxima da gestão de pessoas do que da administração de pessoal?
- Como é que a função da GRH da ACEP está envolvida e tem contribuído para que surjam boas práticas da qualidade dentro da organização? Está sensível a uma eventual certificação da qualidade?

6.2 Caracterização do estudo de caso

O estudo de caso efetuou-se, como já se mencionou na ACEP, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 100% no que respeita ao questionário sobre a cultura organizacional (Apêndice B). Já no que concerne à escala de Likert aferiu-se, através da perceção dos inquiridos acerca da cultura organizacional, uma taxa de resposta de 52,64% (o correspondente a 9 inquiridos, num total de 17) (Apêndice C).

6.3 Procedimentos metodológicos

Na prossecução deste relatório foram utilizadas várias fontes de recolha de dados. Assim, na análise qualitativa os instrumentos usados foram: a análise documental e a entrevista semiestruturada aplicada à Direção da ACEP. Foram analisados vários documentos internos da instituição, uma vez

que se objetivava a “esboçar” um manual da qualidade que contemplasse a caracterização geral da instituição, os regulamentos internos de cada RS e os respetivos organogramas (Anexo Y). O recurso à entrevista semiestruturada serviu para caracterizar as práticas da qualidade na instituição, bem como a identificação do retrato da cultura organizacional presente na organização. Para que os objetivos da entrevista fossem alcançados, usou-se um guião de entrevista (Anexo Z). Portanto, através desta metodologia de investigação qualitativa procurou-se que o entrevistador seguisse um conjunto de questões bem definidas, de modo a ser criado um ambiente favorável a uma conversa informal. No que respeita, ainda à construção do guião de entrevista pode-se referir que o mesmo não foi concebido de raiz, mas que foi adaptado de uma tese de doutoramento com os devidos ajustamentos à realidade vivenciada pela instituição. De modo a serem extraídas as PGQ, o guião da entrevista considerou um conjunto de questões que se centraram nas seguintes secções: envolvimento e suporte da gestão de topo, liderança, focalização no cliente (utente), satisfação do cliente (utente), informação e análise, impacto dos RH, participação dos colaboradores, gestão de processos e resultados. Para que se pudesse inferir acerca da informação importante do retrato organizacional e da GQ na organização, criou-se para cada secção de questões uma pequena introdução que permitisse o esclarecimento de cada prática de GQ. Em relação à escolha dos intervenientes da entrevista esta recaiu em colaboradores a exercer funções chave, a saber: o presidente e a técnica superior da instituição. Esta opção justifica-se pelo facto de se considerar que, pertencendo ao corpo diretivo da ACEP, estes entrevistados estariam mais por dentro das práticas de GQ. O local das entrevistas foi a sala de reuniões da ACEP e teve uma duração de aproximadamente duas horas cada, sendo realizadas segundo a disponibilidade dos envolvidos. Antes da sua realização, o entrevistador solicitou autorização para sua gravação.

No que respeita à abordagem quantitativa, recorreu-se a 3 instrumentos: o inquérito por questionário *online* acerca da cultura organizacional (Anexo AA), o modelo *Excel* da ferramenta de autoavaliação EQUASS e o questionário de certificação da qualidade dirigidos à ACEP (Anexo BB). Na escolha do inquérito por questionário a nossa investigação sustentou-se nos chamados “*Profile Surveys*”, traduzidos em português por inquéritos de perfil. A justificação para esta escolha deve-se ao facto de permitirem uma descrição e uma avaliação da cultura organizacional perante as forças e fraquezas das perceções e crenças partilhados pelos seus membros, ou seja, procura interações sociais dos colaboradores que possam conferir a existência de uma cultura forte ou não. Portanto, este estudo de investigação baseou-se num questionário descritivo, uma vez que se fundamentou na construção de categorias relativas a um conjunto de normas, valores ou crenças que permitem a criação de um desenho cultural apropriado com os aspetos específicos das organizações. Assim, através da utilização do inquérito por questionário *online*, procurou-se ter um conhecimento do perfil da cultura organizacional da ACEP. Na opinião de Ashkanary *et al.* (2000), citados por Sousa (2011), a utilização do inquérito por questionário permite a análise da cultura organizacional de um contexto particular através das perceções dos seus intervenientes possibilitando uma maior credibilidade e fiabilidade no tratamento dos dados estatísticos, favorecendo a mensuração da cultura através de conjuntos agrupados de fatores culturais (p. 77). Em termos estruturais, este inquérito centrou-se fundamentalmente em duas secções: caracterização sociodemográfica e perceções individuais dos

colaboradores acerca da cultura organizacional. A última secção permitiu o uso da escala de Likert de 5 pontos: “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “não concordo nem discordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, onde cada inquirido pode estabelecer as suas crenças, valores relativamente a sua cultura organizacional. A escala da medição das dimensões da cultura organizacional é composta por 71 itens distribuídos por oito subescalas: *Inovação, Comunicação, Orientação para a melhoria contínua, Motivação e Envolvimento, Orientação para a mudança, Planeamento e flexibilidade, Sistema Organizativo, Cliente e competências*. Quanto ao período da sua realização este ocorreu entre os dias 1 de agosto e 1 de setembro de 2015.

Tal como na entrevista semiestruturada, este tipo de questionário foi adaptado de um já existente na investigação sobre cultura organizacional (Maull *et al.*, 2001) e foi aplicado a todos os colaboradores da ACEP, através da plataforma digital *Qualtrics* (<https://www.qualtrics.com/>). O modelo *Excel* da ferramenta de autoavaliação *EQUASS* possibilitou uma avaliação das práticas atuais de GQ e uma identificação das áreas de melhoria da qualidade da organização, através de um gráfico RADAR. Para além disso, com a sua auscultação, foi feita uma previsão com o mesmo gráfico no sentido de se saber o rumo da ACEP relativamente aos princípios da qualidade num prazo de 3 anos. Deste modo, foram efetuadas propostas de melhoria de GQ através de sugestões apresentadas na instituição, tendo sido selecionadas as que melhor caracterizavam a sua política e os seus objetivos da qualidade. Por último, aplicou-se um questionário de certificação da qualidade, adaptado de Vilas Boas (2012, pp. 89-91) sem nenhuma modificação, para analisar a certificação da instituição e o grau de interesse na implementação da qualidade, caso não exista, os benefícios e as desvantagens da GQ na organização. O campo de ação, tal como na entrevista semiestruturada, de ambos os instrumentos de pesquisa referidos foi também os membros da direção.

Pode-se referir que o complemento do inquérito por questionário *online* com a entrevista semiestruturada deu um contributo importante para a recolha de informações relativas às manifestações/interpretações subjetivas dos colaboradores relativamente à cultura organizacional, a nível das normas comportamentais e dos seus valores associados, isto apesar de a entrevista incidir o seu foco nas práticas da qualidade.

O tratamento estatístico dos dados do inquérito por questionário foi, num determinado momento, efetuado pela plataforma digital *Qualtrics* na análise descritiva e o cálculo da consistência interna utilizando o alfa de *Cronbach*, através do ficheiro do programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) exportado da mesma plataforma. Outro instrumento de recolha e tratamento dos dados estatísticos foi também o questionário da certificação da qualidade aplicado à ACEP.

De modo, portanto, a uma verificação da fiabilidade e consistência interna das diversas variáveis (itens), utilizou-se o alfa de *Cronbach*. Esta medida de análise varia entre 0 e 1, onde um valor inferior a 0,6 corresponde a uma validação de dados inadmissível, entre 0,6 e 0,7 tem uma consistência interna fraca, sendo considerada razoável a partir de 0,7; atingindo a sua consistência interna mais elevada com o valor superior a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2014.p.531). A análise dos valores obtidos pelo alfa de *Cronbach* pode ser observada no capítulo 8.

Já no que respeita às questões de responsabilidade e de ética, para a utilização dos instrumentos de dados estatísticos foi solicitada autorização à instituição com o envio por correio eletrónico de

uma carta de apresentação do projeto, explicando o objetivo de estudo e o tipo de operacionalização da investigação pretendida. O objetivo desta carta foi a participação dos colaboradores e da Direção da ACEP (Apêndice D). Com a aprovação do corpo diretivo teve início a nossa investigação (Apêndice E). No inquérito por questionário fez-se um teste-piloto, com um envio de um *email* à técnica superior, de modo a se confirmar se o mesmo estava apto e funcional para o preenchimento de todos os membros da instituição (Apêndice F). Após a receção e validação dos resultados da técnica, solicitou-se o preenchimento do inquérito por questionário *online* a todos os elementos da organização (Apêndice G). Para o preenchimento do inquérito foi considerado o anonimato das respostas.

CAPÍTULO VII – Instituição de estágio

7.1 Breve caracterização da entidade acolhedora

A Associação Cultural e de Educação Popular- ACEP, é uma associação sem fins lucrativos que se caracteriza por ser uma IPSS. Teve a sua origem em 1988, e desde 2002, é reconhecida com uma instituição de Superior Interesse Social. Contudo, a sua existência já remonta à fundação do “Grupo de Jovens da Meadela” (GJM) em 1970. Este grupo, reunia-se na residência paroquial e desenvolvia as suas atividades nas áreas do Teatro, Jornalismo e Desporto.

A partir de 1972, o GJM alarga o conjunto das suas atividades e começa a focar-se no trabalho com crianças nas áreas do Teatro Infantil e Artes Plásticas. Com a emergência de novas atividades e a necessidade de infraestruturização das áreas o GJM muda-se para outro local- a Casa do Povo da Meadela e começa a intitular-se de “Associação Juvenil da Meadela” (AJM), que agrega o “Grupo Amador de Teatro” (GAT) e o “Serviço de Educação e Recreio” (SER), destacando-se nas seguintes áreas: Teatro, Desporto, Jornalismo, Biblioteca e Animação Infantil. Em 1978, esta instituição passa a designar-se por Associação Cultural e de Educação Popular e começa a intervir em duas áreas fundamentais:

- Área de Animação Cultural- com teatro, música, jornalismo, serigrafia e fotografia.
- Área de Animação Infantil – Serviço de Educação e Recreio – estabelece atividades com as crianças nas áreas de Ludoteca, Biblioteca e Ateliês de Expressão. Para além disso, fomenta programas de sensibilização aos pais e à comunidade.

Os marcos históricos mais importantes para a ACEP, são o dia comemorativo da inauguração da 1ª Fase do Edifício-sede em 26 de junho de 1992, que levou à criação de novos projetos e novas atividades e a inauguração, em 26 de maio de 2000, da 2ª Fase do Edifício-Sede da ACEP, funcionando a partir daí como um Centro Comunitário, que contempla diferentes tipos de serviços, atividades e oportunidades diversificadas, ao serviço das Crianças, Jovens e Adultos. Atualmente a ACEP desenvolve as suas atividades em interligação com o seu Centro Comunitário e aborda três vertentes importantes: Animação Infantil, Animação Juvenil e Animação de Adultos;

7.2 Organograma da ACEP

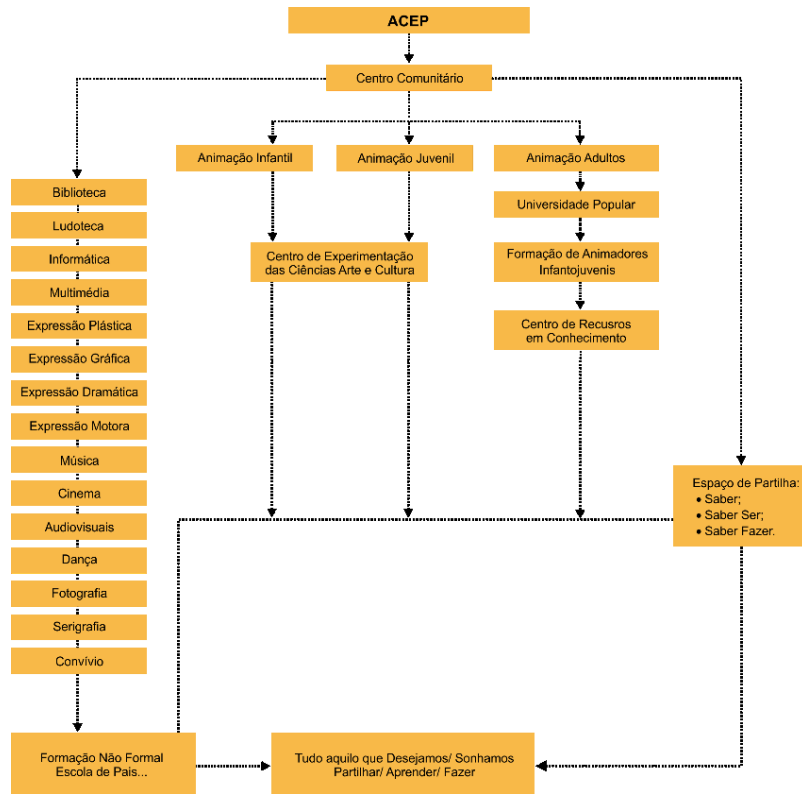


Figura 10. Organograma da ACEP.
Fonte: Adaptado de ACEP (2017).

7.3 Breve análise crítica das atividades desenvolvidas no estágio

O estágio teve a duração total de 6 meses e respeitou as 432 horas, tendo ocorrido em *part-time* no período de tempo compreendido entre as 9:00 e as 12:30 horas. O plano de estágio foi definido, antes mesmo do estágio iniciado, conforme as tarefas definidas na Tabela 3.

Tabela 3

Planificação do estágio na ACEP

Mês	Tarefa
1º	Análise documental acerca da cultura organizacional, GRH e gestão da qualidade
2º	Análise dos registos documentais da ACEP, associados à qualidade
3º	Criação de inquérito por questionário sobre cultura organizacional e preenchimento da ferramenta de autoavaliação <i>EQUASS</i>
4º	Guião e Entrevista semiestruturada para medir o uso de práticas da qualidade na ACEP e envio do questionário da certificação da qualidade
5º	Análise de resultados dos instrumentos de recolha de dados
6º	Esboço de Manual da Qualidade-Referencial <i>EQUASS</i>

Nota. Fonte: Elaboração própria (2015).

De referir que as tarefas elencadas têm por finalidade a prossecução dos objetivos descritos.

CAPÍTULO VIII – Resultados e Análise crítica

Este capítulo surge na sequência da seleção e organização dos diversos dados estatísticos presentes no estudo. Seguidamente vai-se proceder à análise e apresentação dos resultados que devem estar em consonância com a sua linha de investigação. Em primeiro lugar, far-se-á uma análise das perceções dos colaboradores acerca da cultura organizacional, através da identificação de dimensões culturais na ACEP, para se analisar a existência de uma “cultura forte”. Posteriormente será feita uma análise das práticas da qualidade da associação. Através da análise da cultura organizacional e das práticas da qualidade, vão ser criadas propostas de melhoria da qualidade que sirvam de fundamento para a instituição manter e melhorar a sua política da qualidade. Por outro lado, os dados das práticas da qualidade extraídos na entrevista vão ser confrontados com a análise da ferramenta de autoavaliação *EQUASS*, para se confirmar os traços comuns da GQ na ACEP. Finalmente, será feita uma análise do impacto da implementação e certificação da qualidade na organização.

8.1 Cultura Organizacional

De acordo com a amostra da ACEP e com a utilização de um inquérito por questionário *online* foram recolhidos dados estatísticos que revelam as perceções dos seus colaboradores em relação à cultura organizacional.

Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

A partir de uma caracterização dos inquiridos da ACEP pelo seu nível funcional (Figura 11) pode-se considerar que no total da amostra (17 colaboradores), 5,9% pertencem à direção; 5,9 tem funções de chefia intermédia; 84,4% pertencem ao Quadro Técnico do Pessoal e por fim apenas um indivíduo desempenha funções de administrativo (5,9%).

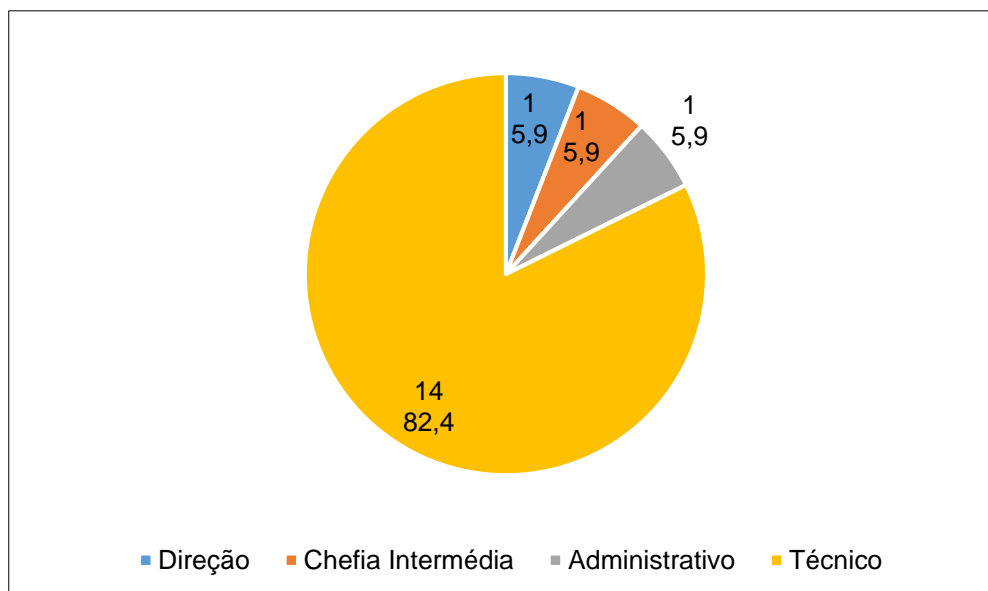


Figura 11. Distribuição dos inquiridos por nível funcional.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Relativamente ao nível de habilitações da Figura 12, apenas 9 colaboradores responderam: a maioria (6 que correspondem a 67% dos inquiridos) possui apenas o Ensino Secundário. No que respeita, ao Bacharelato/Licenciatura são 2 os inquiridos que o têm (22%) e apenas um inquirido tem o Mestrado/Pós-Graduação.

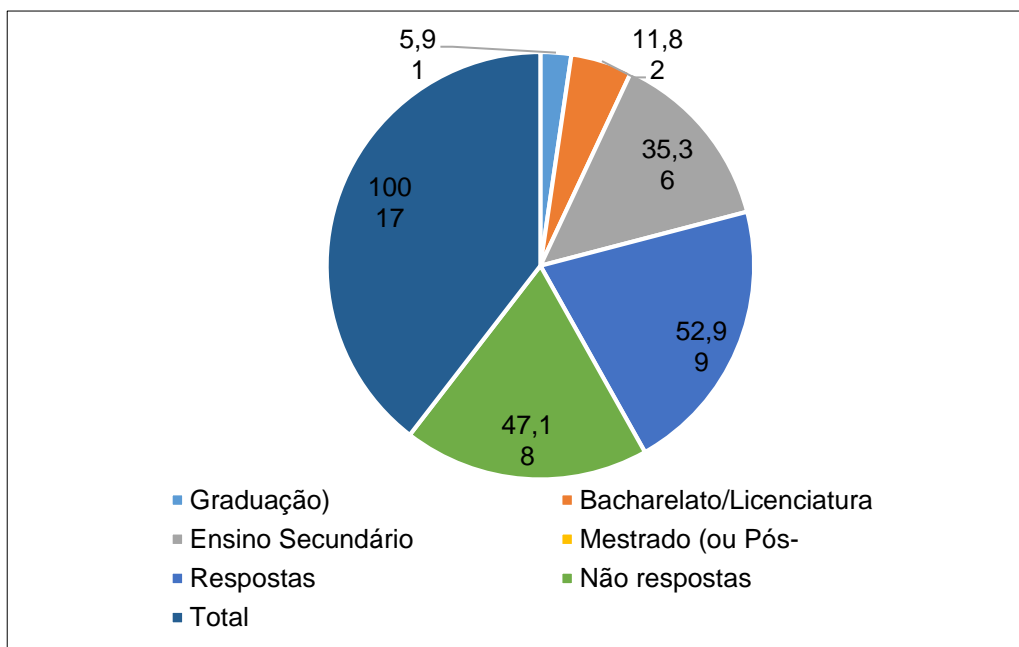


Figura 12. Distribuição dos inquiridos por habilitações.
Fonte: Elaboração própria (2015).

A maioria dos colaboradores da ACEP como se verifica na Tabela 4, têm o Ensino Secundário (66,7%) e são exclusivamente Técnicos (6 dos inquiridos), 22,2% têm o Bacharelato/Licenciatura, sendo que 11, 1 %, correspondem a um membro da direção e a um membro da função técnica. Já no que concerne ao nível de ensino mais elevado na ACEP, pode-se referir que apenas um membro (11,1%) tem o Mestrado (Pós-Graduação) e exerce as funções de chefia intermédia.

Tabela 4

Habilitações por Nível Funcional

Nível funcional:					Total	
		Direção	Chefia Intermédia	Técnico		
Habilitações	Ensino Secundário	Nº	0	0	6	6
		% dentro Habilitações:	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro Nível funcional:	0,0%	0,0%	85,7%	66,7%
		% do Total	0,0%	0,0%	66,7%	66,7%
	Bacharelato/Licenciatura	Nº	1	0	1	2
		% dentro Habilitações:	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		% dentro Nível funcional:	100,0%	0,0%	14,3%	22,2%
		% do Total	11,1%	0,0%	11,1%	22,2%
	Mestrado (ou Pós-Graduação)	Nº	0	1	0	1
		% dentro Habilitações:	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro Nível funcional:	0,0%	100,0%	0,0%	11,1%
		% do Total	0,0%	11,1%	0,0%	11,1%
Total	Nº	1	1	7	9	
	% dentro Habilitações:	11,1%	11,1%	77,8%	100,0%	
	% dentro Nível funcional:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	11,1%	11,1%	77,8%	100,0%	

Nota. Resultados do Inquérito online sobre cultura organizacional da ACEP.
Fonte: Elaboração própria (2015).

No que toca aos anos de função/serviço atual na Figura 13, pode-se constatar que, do total da amostra da ACEP, a média é de 11 anos e a moda é de 15 anos de serviço. Já em relação ao intervalo onde os casos se posicionam esta situa-se entre os 2 anos de serviço e vai até aos 16 anos de serviço.

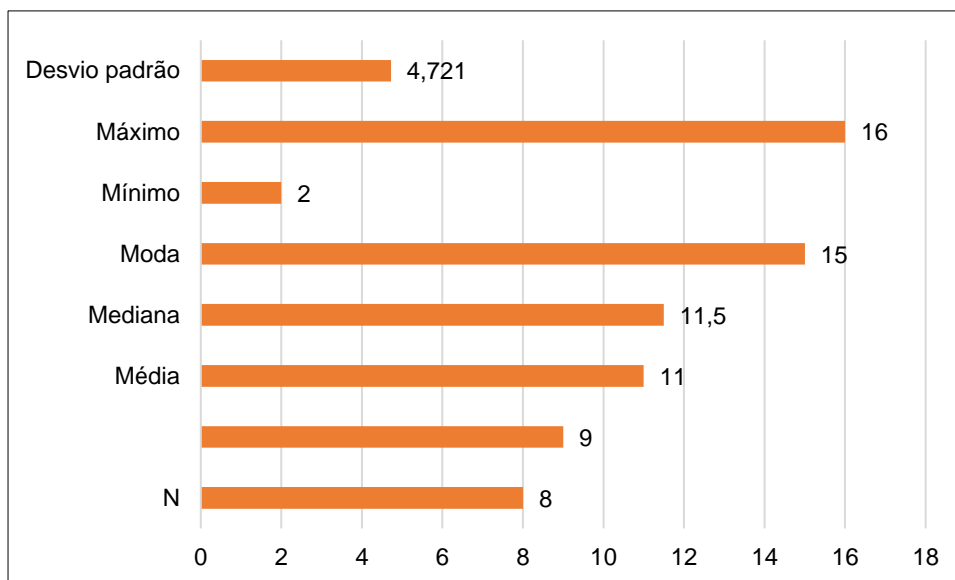


Figura 13. Antiguidade no serviço atual (anos).

Fonte: Elaboração própria (2015).

Em termos de antiguidade na ACEP, os resultados da Figura 14 indicam que a média obtida é de 13 anos e a moda de 8 e 15 anos de serviço. Já em relação ao intervalo onde os casos se posicionam este situa-se entre os 8 anos de serviço e vai até aos 25 anos de serviço.

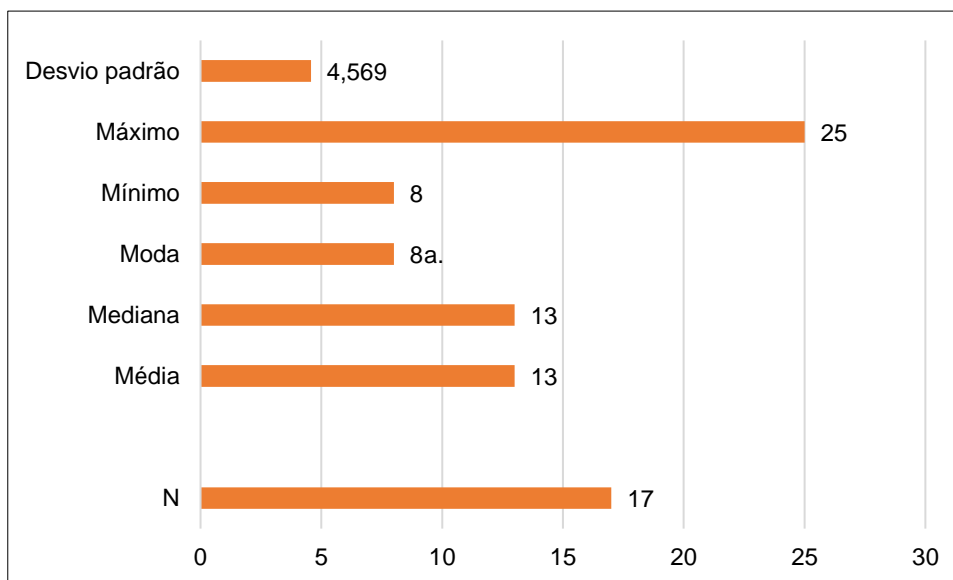


Figura 14. Antiguidade na ACEP (anos).

Nota. a. As modas múltiplas existem. O valor mais baixo é mostrado.
Fonte: Elaboração própria (2015).

Como se pode analisar na Tabela A1, o valor da moda interfere com o maior valor percentual, pois 29,4% dos inquiridos, se situam nos 8 e 15 anos de serviço (Apêndice A). Assim, destes dados pode-se afirmar que os colaboradores da ACEP permanecem bastante tempo nesta instituição, o que se poderá confirmar pelas condições que esta instituição proporciona em diferentes aspetos, designadamente: motivação, participação dos colaboradores, entre outros.

Na Figura 15, relativa à estrutura etária, a média é de 44,18 anos e a moda é de 41 anos. Já em relação ao intervalo onde os casos se posicionam este situa-se entre os 34 anos e os 55 anos.

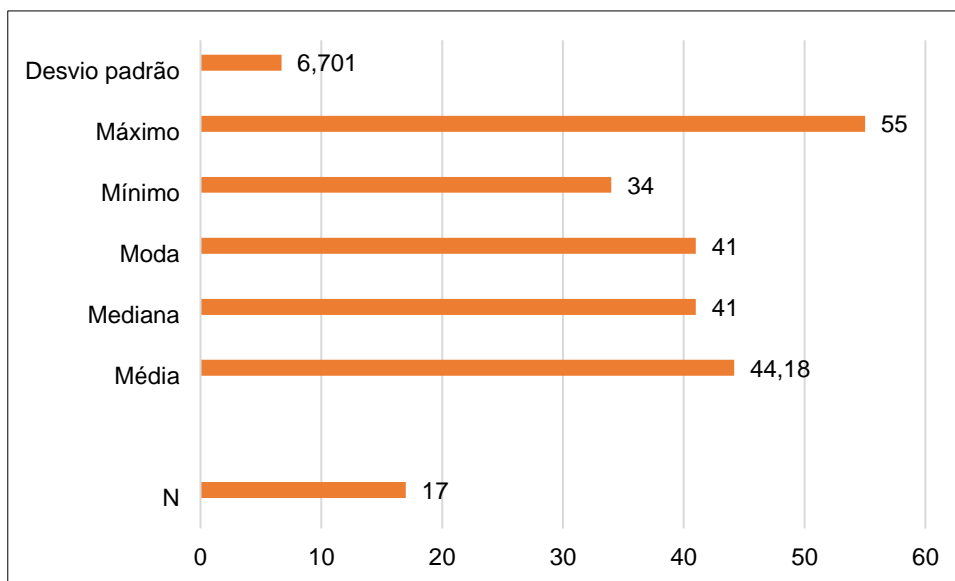


Figura 15. Estrutura etária.
Fonte: Elaboração própria (2015).

Relativamente ao género, como se constata na Figura 16, 76,5% dos colaboradores da ACEP são do género feminino, ou seja, 13 dos inquiridos são mulheres, contra 23,5% que são homens e que são apenas 4 inquiridos.

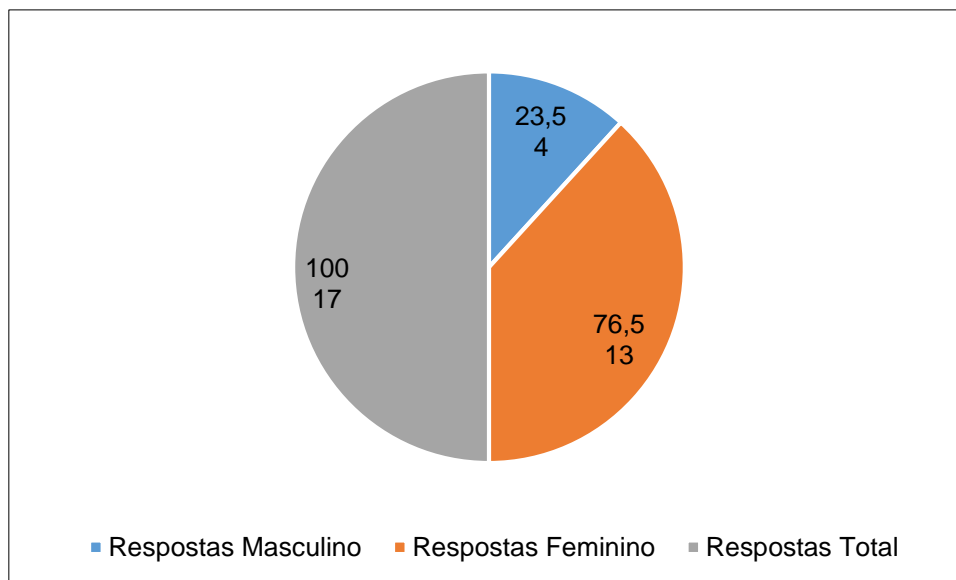


Figura 16. Género.
Fonte: Elaboração própria (2015).

8.1.1 Dimensões de cultura organizacional

Orientação para a inovação

Uma vez, que as dimensões da cultura organizacional, não têm o mesmo número de itens, foi calculada a média ponderada, primeiro de cada item, posteriormente de cada fator, de modo a se aferir o “peso” ou a sua influência, para ser possível uma comparação entre si.

A partir da análise da Tabela 5 e da Figura 17, pode-se verificar que na dimensão “Orientação para a Inovação”, os três itens que apresentaram a maior média foram: “Sou otimista sobre o futuro do meu departamento”, com média de 4,11; “No meu departamento desenvolvem-se planos para o futuro”, com média de 3,89 e finalmente “São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores”, com uma média de 3,56.

No lado oposto, os itens com menor média foram “Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias”, com média de 2,78; “Existe uma clara preferência por novos desafios” e “O meu departamento comunica bem com as outras equipas da organização”, ambos com 3,11 de média (Apêndice I).

Tabela 5

Orientação para a Inovação

Nº	Questão		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média	
1	A experimentação e a inovação são encorajadas	N	1	1	1	5	1	9	3,44	
		%	11,1	11,1	11,1	55,6	11,1	100		
2	A gestão procura ativamente novas ideias	N	1	1	2	3	2	9	3,44	
		%	11,1	11,1	22,2	33,3	22,2	100		
3	São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores	N	0	2	1	5	1	9	3,56	
		%	0	22,2	11,1	55,6	11,1	100		
4	No meu departamento somos encorajados a identificar novas formas de realizar	N	0	2	3	3	1	9	3,33	
		%	0	22,2	33,3	33,3	11,1	100		
5	Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias	N	1	3	3	1	1	9	2,78	
		%	11,1	33,3	33,3	11,1	11,1	100		
6	O meu departamento comunica bem com as outras equipas da organização	N	0	3	2	4	0	9	3,11	
		%	0	33,3	22,2	44,4	0	100		
7	No meu departamento desenvolvem-se planos para o futuro	N	0	0	3	4	2	9	3,89	
		%	0	0	33,3	44,4	22,2	100		
8	Sou otimista sobre o futuro do meu departamento	N	0	0	2	4	3	9	4,11	
		%	0	0	22,2	44,4	33,3	100		
9	Existe uma clara preferência por novos desafios	N	0	1	6	2	0	9	3,11	
		%	0	11,1	66,7	22,2	0	100		
Total da Dimensão		N	3	13	23	31	11	81	3,42	
		%							12,72	

Nota. Resultados do: Inquérito *online* sobre cultura organizacional da ACEP.

Fonte: Adaptado de Sousa (2011, pp. 156-163). Legenda: DT-Discordo Totalmente, DP-Discordo Parcialmente, NCND-Não concordo, nem discordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.

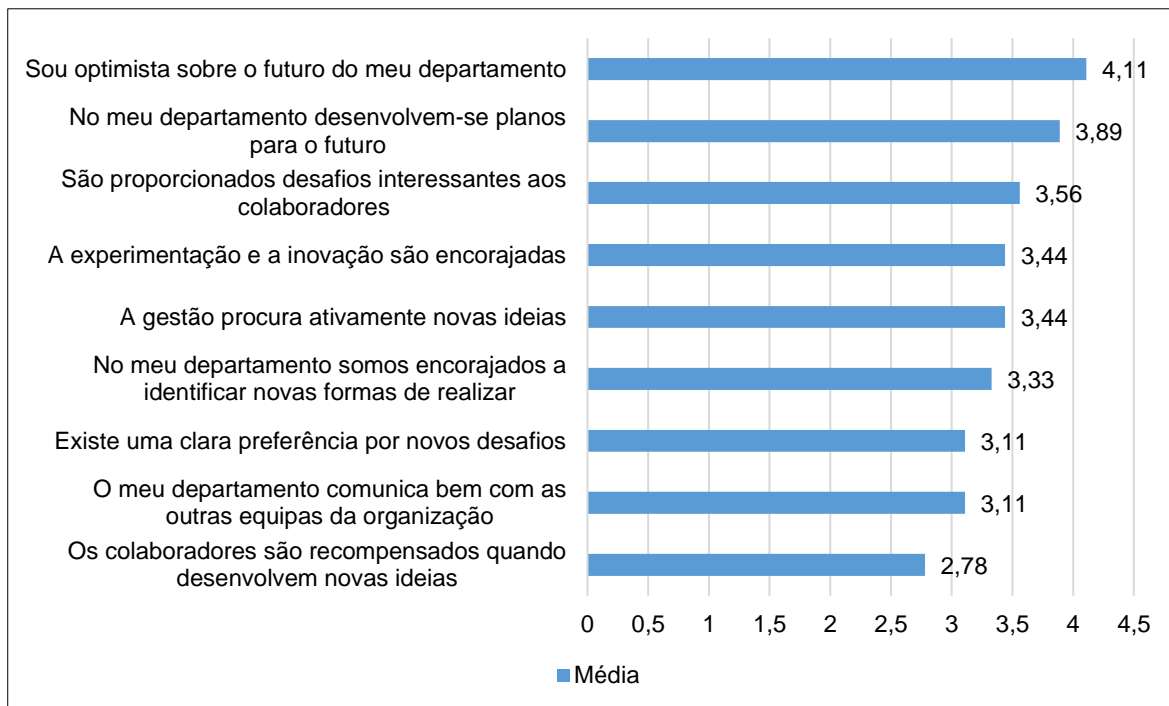


Figura 17. Orientação para a Inovação.
Fonte: Elaboração própria (2015).

Planeamento e Flexibilidade

Na dimensão “Planeamento e flexibilidade” (Tabela 6 e Figura 18), os três aspetos que os inquiridos consideram mais importantes são: “Os procedimentos são mais importantes que os resultados”, com média de 3,89; “Todos os colaboradores compreendem a missão” e “Os colaboradores reconhecem a importância da mudança com”, com média de 3,56.

Relativamente aos itens com médias inferiores, registaram-se os seguintes: “Os projetos são sempre implementados na data planeada”, com média de 3,00; sendo que os restantes itens têm uma média de 3,33.

Tabela 6

Planeamento e flexibilidade

Nº	Questão		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média
1	Conhecemos a nossa “concorrência”, os seus pontos fortes e fraquezas	N	1	0	4	3	1	9	3,33
		%	11,1	0	44,4	33,3	11,1	100	
2	Adaptamo-nos facilmente às mudanças do mercado / da conjuntura	N	0	2	3	3	1	9	3,33
		%	0	22,2	33,3	33,3	11,1	100	
3	Conhecemos bem a “concorrência” e o que eles	N	1	1	3	2	2	9	3,33
		%	11,1	11,1	33,3	22,2	22,2	100	
4	Pensa-se nos problemas com muita antecedência	N	0	0	6	3	0	9	3,33
		%	0	0	66,7	33,3	0	100	
5	Existem objetivos claros de longo prazo e os colaboradores estão	N	0	2	3	3	1	9	3,33
		%	0	22,2	33,3	33,3	11,1	100	
6	Os procedimentos são mais importantes do que os resultados	N	0	0	2	6	1	9	3,89
		%	0	0	22,2	66,7	11,1	100	
7	Os projetos são sempre implementados na data	N	1	1	4	3	0	9	3,00
		%	11,1	11,1	44,4	33,3	0	100	
8	Todos os colaboradores compreendem a missão	N	0	2	2	3	2	9	3,56
		%	0	22,2	22,2	33,3	22,2	100	
9	Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos	N	0	1	5	2	1	9	3,33
		%	0	11,1	55,6	22,2	11,1	100	
10	Os colaboradores reconhecem a importância da mudança	N	0	1	3	4	1	9	3,56
		%	0	11,1	33,3	44,4	11,1	100	
Total da Dimensão		N	3	10	35	32	10	90	3,40
		%				14,13			

Nota. Resultados do Inquérito online sobre cultura organizacional da ACEP.

Fonte: Adaptado de Sousa (2011, pp. 156-163). Legenda: DT- Discordo Totalmente, DP-Discordo Parcialmente, NCND-Não concordo, nem discordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.

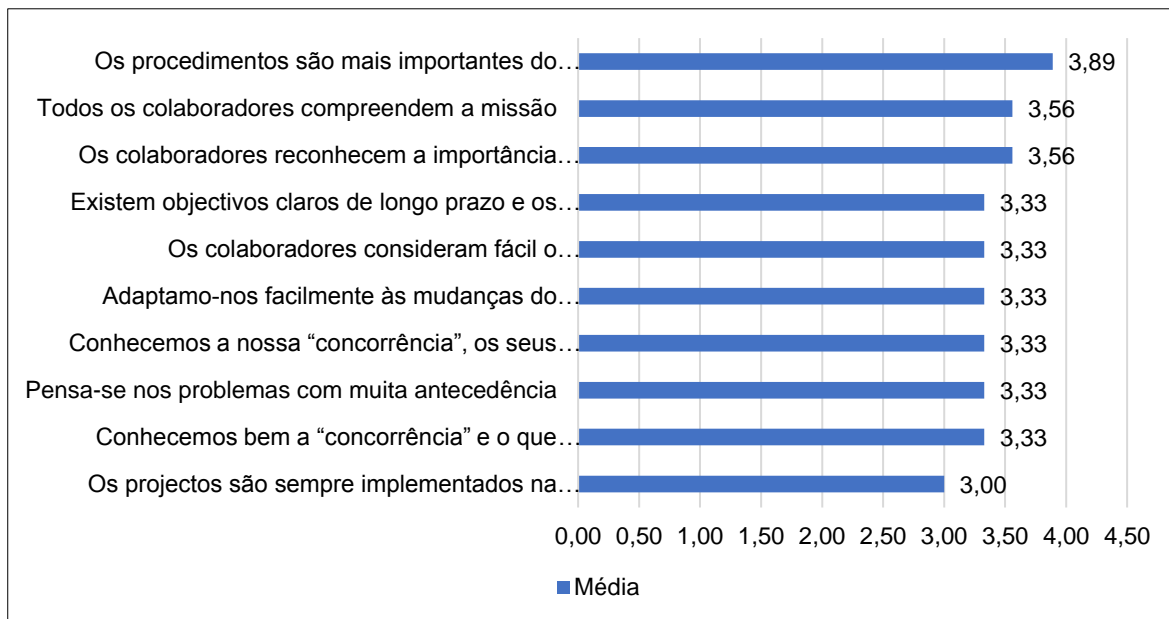


Figura 18. Planeamento e flexibilidade.
Fonte: Elaboração própria (2015).

Orientação para a melhoria contínua

Os aspetos mais importantes para os inquiridos foram: “Existe empenhamento pela excelência do serviço ao cliente”, com média de 4,44; “A melhoria contínua é uma prioridade”, com média de 4,22 e “A qualidade do serviço é mais importante do que o seu volume”, com média de 4,00 (Tabela 7 e Figura 19).

Em oposição a estes valores, as médias mais baixas foram: “No meu departamento todos estão envolvidos na melhoria contínua” e “Existe preferência pela melhoria contínua”, com média de 3,78.

Tabela 7

Orientação para a melhoria contínua

Nº	Questão		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média
1	Existe empenhamento pela excelência do serviço ao cliente	N	0	0	2	1	6	9	4,44
		%	0	0	22,2	11,1	66,7	100	
2	A melhoria contínua é uma prioridade	N	0	0	3	1	5	9	4,22
		%	0	0	33,3	11,1	55,6	100	
3	A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume	N	1	0	2	1	5	9	4,00
		%	11,1	0	22,2	11,1	55,6	100	
4	No meu departamento todos estão envolvidos na melhoria contínua	N	0	0	3	5	1	9	3,78
		%	0	0	33,3	55,6	11,1	100	
5	Existe a preferência pela melhoria contínua	N	0	0	3	5	1	9	3,78
		%	0	0	33,3	55,6	11,1	100	
Total da Dimensão		N	1	0	13	13	18	45	4,04
		%				7,06			

Nota. Resultados do Inquérito online sobre cultura organizacional da ACEP.

Fonte: Elaboração própria (2015). Legenda: DT-Discordo Totalmente, DP-Discordo Parcialmente, NCND-Não concordo, nem discordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.

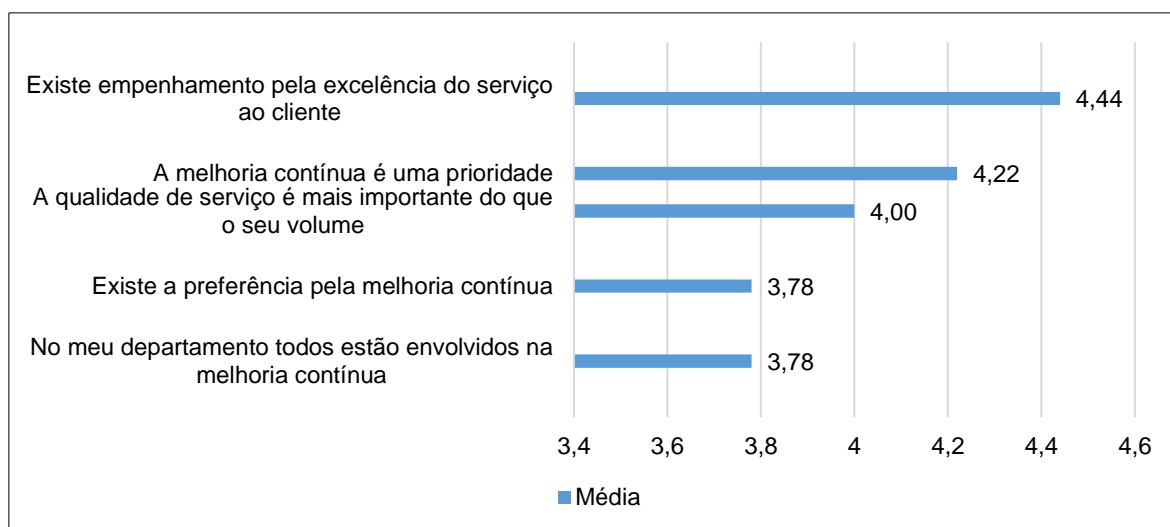


Figura 19. Orientação para a melhoria contínua.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Orientação para a mudança

Através da Tabela 8 e da Figura 20, que representa a dimensão “Orientação para a mudança”, os itens com maior média foram: “Os colaboradores evitam “seguir regras apenas porque estas estão assim definidas”, com média de 3,44 e “A mudança é rápida e imediata”, com média de 3,33. No sentido inverso, as médias mais baixas registaram-se nos itens: “Existe mais cooperação do que competição entre departamentos/serviços” e “Os colaboradores sentem-se confortáveis com situações pouco comuns”, com média de 3,11.

Tabela 8

Orientação para a Mudança

Nº	Questão	DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média
1	Existe mais cooperação do que competição entre departamentos/serviços	N 1	1	3	4	0	9	3,11
		% 11,1	11,1	33,3	44,4	0	100	
2	Os colaboradores evitam “seguir regras apenas porque estas estão assim definidas”	N 0	0	6	2	1	9	3,44
		% 0	0	66,7	22,2	11,1	100	
3	Os colaboradores sentem-se confortáveis com situações pouco comuns	N 0	3	3	2	1	9	3,11
		% 0	33,3	33,3	22,2	11,1	100	
4	A mudança é rápida e imediata	N 0	2	3	3	1	9	3,33
		% 0	22,2	33,3	33,3	11,1	100	
Total da Dimensão		N 1	6	15	11	3	36	3,25
		%			5,65			

Nota. Resultados do Inquérito online sobre cultura organizacional da ACEP.

Fonte: Elaboração própria (2015). Legenda: DT- Discordo Totalmente, DP-Discordo Parcialmente, NCND-Não concordo, nem concordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.

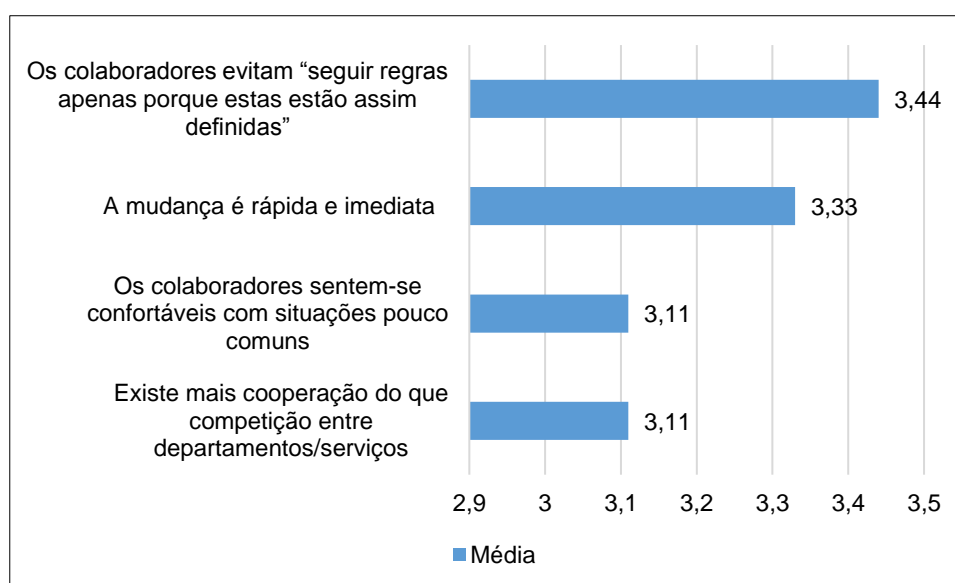


Figura 20. Orientação para a mudança.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Orientação para o Cliente e Competências

Na dimensão “Orientação para o cliente e competências” como se observa na Tabela 9 e da Figura 21, as três variáveis mais relevantes são: “Ter clientes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo”, com média de 4,33; “No planeamento é dado um grande ênfase às necessidades dos clientes” e “A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade”, com uma média de 4,00.

As médias inferiores verificam-se em “Os gestores e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores”, com média de 3,22; “Os planos individuais de desenvolvimento são comuns” com média de 3,00 e finalmente a média mais baixa de todas encontra-se na variável “As reuniões das equipas são eficazes” com apenas 2,89 de média (Apêndice M).

Tabela 9

Orientação para o Cliente e competências

Nº	Questão		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média
1	Organização e função são temas discutidos com seriedade	N	2	0	3	1	3	9	3,33
		%	22,2	0	33,3	11,1	33,3	100	
2	Os gestores de sucesso retêm as pessoas com elevado desempenho no departamento	N	0	0	5	1	3	9	3,78
		%	0	0	55,6	11,1	33,3	100	
3	A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade	N	1	0	1	3	4	9	4,00
		%	11,1	0	11,1	33,3	44,4	100	
4	Os colaboradores são treinados p/ utilizarem ferramentas de resolução de problemas	N	0	1	5	1	2	9	3,44
		%	0	11,1	55,6	11,1	22,2	100	
5	Os planos individuais de desenvolvimento são comuns	N	0	3	4	1	1	9	3,00
		%	0	33,3	44,4	11,1	11,1	9	
6	A organização auxilia os colaboradores a responderem às necessidades dos clientes	N	1	1	1	3	3	9	3,67
		%	11,1	11,1	11,1	33,3	33,3	100	
7	As reuniões das equipas são eficazes	N	1	2	3	3	0	9	2,89
		%	11,1	22,2	33,3	33,3	0	100	
8	Os gestores e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores	N	0	3	2	3	1	9	3,22
		%	0	33,3	22,2	33,3	11,1	100	
9	O meu departamento tem muita influência na Organização	N	1	0	2	3	3	9	3,78
		%	11,1	0	22,2	33,3	33,3	100	
10	O papel dos gestores seniores é, principalmente, estratégia e planeamento	N	0	1	4	2	2	9	3,56
		%	0	11,1	44,4	22,2	22,2	100	
11	Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras	N	0	1	5	2	1	9	3,33
		%	0	11,1	55,6	22,2	11,1	100	
12	No planeamento, é dado um grande ênfase às necessidades dos	N	0	0	2	5	2	9	4,00
		%	0	0	22,2	55,6	22,2	100	
13	O meu departamento tem uma missão e uma visão clara do	N	0	0	4	2	3	9	3,89
		%	0	0	44,4	22,2	33,3	100	
14	Ter clientes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo	N	0	0	2	2	5	9	4,33
		%	0	0	22,2	22,2	55,6	100	

15	Os colaboradores têm a oportunidade de utilizarem as suas	N	0	2	1	5	1	9	3,56
		%	0	22,2	11,1	55,6	11,1	100	
Total da Dimensão		N	6	14	44	35	34	133	3,59
		%	20,88						

Nota. Resultados do Inquérito online sobre cultura organizacional da ACEP.

Fonte: Elaboração própria (2015). Legenda: DT- Discordo Totalmente, DP-Discordo Parcialmente, NCND-Não concordo, nem discordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.



Figura 21. Orientação para o Cliente e competências.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Comunicação

Como se pode analisar através da Tabela 10 e da Figura 22, destacam-se: “Os processos-chave tem como responsáveis as chefias seniores dessa Operação”, “Eu compreendo os processos-chave da minha Organização” com média de 3,89 e “Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados” e “No meu departamento conhecemos e compreendemos os processos internos com média de 3,78.

Em sentido contrário, as variáveis “São regularmente celebrados os êxitos que a Organização alcança” e “A informação “negativa” é transmitida por meios de comunicação formais” com médias de 3,11 e 2,78; são aquelas que apresentam as médias mais baixas desta dimensão da cultura organizacional (Apêndice N).

Tabela 10

Comunicação

Nº	Questão		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média
1	São regularmente celebrados os êxitos que a Organização alcança	Nº	1	0	5	3	0	9	3,11
		%	11,1	0	55,6	33,3	0	100	
2	Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados	N	0	1	3	2	3	9	3,78
		%	0	11,1	33,3	22,2	33,3	100	
3	A informação “negativa” é transmitida por meios de comunicação formais	N	2	1	3	3	0	9	2,78
		%	22,2	11,1	33,3	33,3	0	100	
4	No meu departamento conhecemos e compreendemos os processos internos	N	0	0	4	3	2	9	3,78
		%	0	0	44,4	33,3	22,2	100	
5	Os processos-chave tem como responsáveis as chefias seniores dessa Operação	N	0	0	3	4	2	9	3,89
		%	0	0	33,3	44,4	22,2	100	
6	Eu compreendo os processos-chave da minha Organização	N	0	1	2	3	3	9	3,89
		%	0	11,1	22,2	33,3	33,3	100	
Total da Dimensão		N	3	3	20	18	10	54	3,54
		%				8,48			

Nota. Legendagem: DT-Discordo Totalmente, DP- Discordo Parcialmente, NCND- Não concordo, nem discordo, CP- Concordo Parcialmente, CT- Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria (2015).

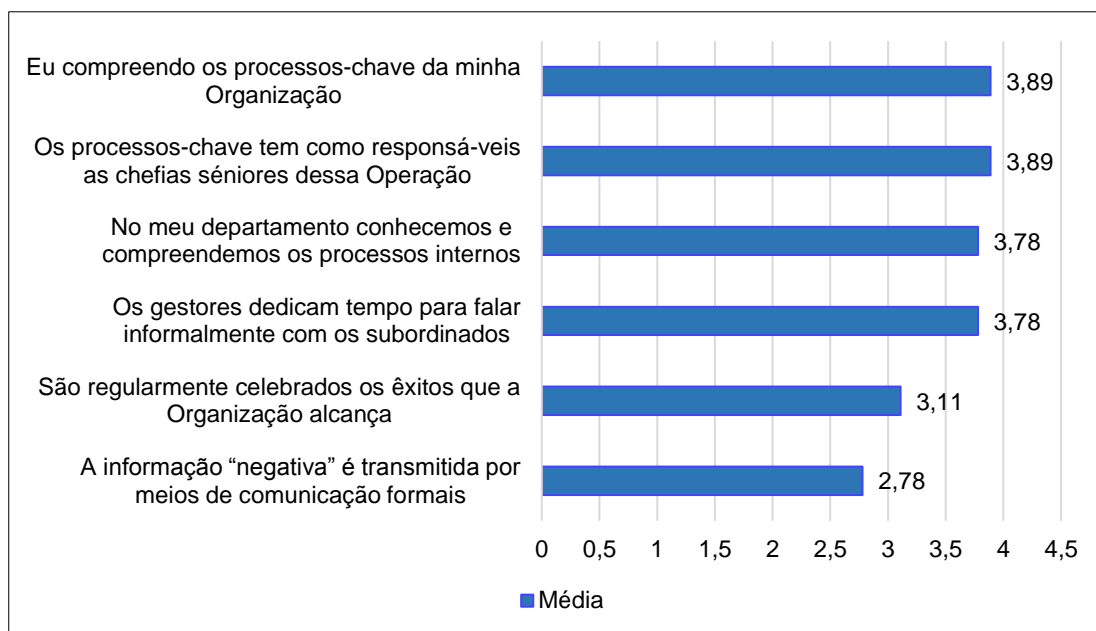


Figura 22. Comunicação.
Fonte: Elaboração própria (2015).

Motivação e Envolvimento

A partir da Tabela 11 e da Figura 23 da dimensão “Motivação e envolvimento”, as três variáveis que os inquiridos consideram mais importantes são: “Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço”, com média de 4,56; “Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta Organização”, com média de 4,44 e “O pragmatismo é importante”, com média de 4,33.

No lado oposto, há a considerar os aspetos “No meu departamento/serviço a comunicação existe uma clara cooperação entre colaboradores”, com média de 3,56, “Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos” e “No meu departamento/serviço a comunicação é aberta”, ambos com média de 3,89.

Tabela 11

Motivação e envolvimento

Nº	Questão		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média
1	Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta Organização	N	0	0	1	3	5	9	4,44
		%	0	0	11,1	33,3	55,6	100	
2	O pragmatismo é importante	N	0	0	1	4	4	9	4,33
		%	0	0	11,1	44,4	44,4	100	
3	Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal	N	0	0	2	3	4	9	4,22
		%	0	0	22,2	33,3	44,4	100	
4	As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões	N	0	0	3	4	2	9	3,89
		%	0	0	33,3	44,4	22,2	100	
5	Estou satisfeito com a minha função	N	0	1	0	4	4	9	4,22
		%	0	11,1	0	44,4	44,4	100	
6	Estou satisfeito com o meu departamento /serviço	N	0	1	0	4	4	9	4,22
		%	0	11,1	0	44,4	44,4	100	
7	Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço	N	0	1	0	1	7	9	4,56
		%	0	11,1	0	11,1	77,8	100	
8	No meu departamento/serviço as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar	N	0	1	1	6	1	9	3,78
		%	0	11,1	11,1	66,7	11,1	100	
9	No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta	N	1	1	3	4	0	9	3,11
		%	11,1	11,1	33,3	44,4	0	100	
10	No meu departamento/serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores	N	0	1	3	4	1	9	3,56
		%	0	11,1	33,3	44,4	11,1	100	
11	Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos	N	1	1	4	2	1	9	3,11
		%	11,1	11,1	44,4	22,2	11,1	100	
12	Os gestores consideram o longo prazo nas decisões diárias	N	0	0	3	4	2	9	3,89
		%	0	0	33,3	44,4	22,2	100	
13	No meu departamento conhecemos e compreendemos os nossos objetivos	N	0	0	2	6	1	9	3,89
		%	0	0	22,2	66,7	11,1	100	
14	As decisões importantes são realizadas por grupos e equipas	N	0	1	0	8	0	9	3,78
		%	0	11,1	0	88,9	0	100	
15	As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta	N	0	1	0	6	2	9	4,00
		%	0	11,1	0	66,7	22,2	100	
Total da Dimensão		N	2	9	23	63	38	135	3,93
		%				21,20			

Nota. Resultados do Inquérito *online* sobre cultura organizacional da ACEP.

Fonte: Adaptado de Sousa (2011, pp. 156-163). Legenda: DT-Discordo Totalmente, DP-Discordo Parcialmente, NCND-Não concordo, nem discordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.

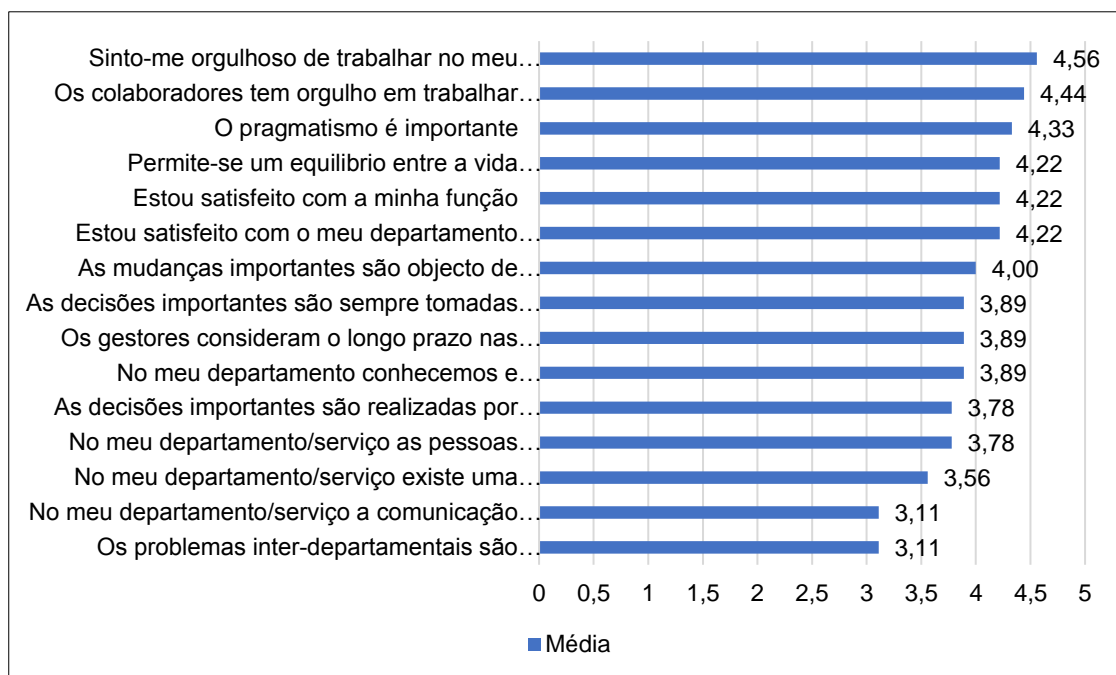


Figura 23. Motivação e envolvimento.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Sistema Organizativo

Com a análise da Tabela 12 e da Figura 24, verifica-se que as três variáveis mais pertinentes na dimensão “Sistema Organizativo” dentro da organização foram: “Demonstra-se respeito para com os colaboradores”, com média de 4,22; “Os colaboradores são tratados com justiça e respeito”, com média de 3,89 e “Os colaboradores não atuam de forma reservada e com secretismo”, com média de 3,44.

No sentido menos positivo realça que “A informação importante surge pelos canais formais”, “O alinhamento com a cultura existente é importante”, ambos com média de 3,33; “Os colaboradores têm tempo para analisar os problemas que os afetam”, com média de 2,89 e finalmente “Os novos colaboradores são deixados “por sua conta”, com média de 2,67.

Tabela 12

Sistema Organizativo

Nº	Questão		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média
1	Demonstra-se respeito para com os colaboradores	N	0	1	1	2	5	9	4.22
		%	0	11,1	11,1	22,2	55,6	100	
2	Os novos colaboradores são deixados “por sua conta”	N	2	3	1	2	1	9	2.67
		%	22,2	33,3	11,1	22,2	11,1	100	
3	O alinhamento com a cultura existente é importante no momento do recrutamento	N	1	0	5	1	2	9	3.33
		%	11,1	0	55,6	11,1	22,2	100	
4	Os colaboradores têm tempo para analisar os problemas que os afetam	N	0	3	5	0	1	9	2.89
		%	0	33,3	55,6	0	11,1	100	
5	Os colaboradores não atuam de forma reservada e com secretismo	N	1	1	2	3	2	9	3.44
		%	11,1	11,1	22,2	33,3	22,2	100	
6	A informação importante surge pelos canais formais	N	1	1	2	4	1	9	3.33
		%	11,1	11,1	22,2	44,4	11,1	100	
7	Os colaboradores são tratados com justiça e respeito	N	0	1	1	5	2	9	3.89
		%	0	11,1	11,1	55,6	22,2	100	
Total da Dimensão		N	5	10	17	17	14	63	3,40
		%				9,90			

Nota. Resultados do Inquérito online sobre cultura organizacional da ACEP.

Fonte: Elaboração própria (2015). Legenda: DT-Discordo Totalmente, DP-Discordo Parcialmente, NCND-Não concordo, nem discordo, CP-Concordo Parcialmente, CT-Concordo Totalmente.

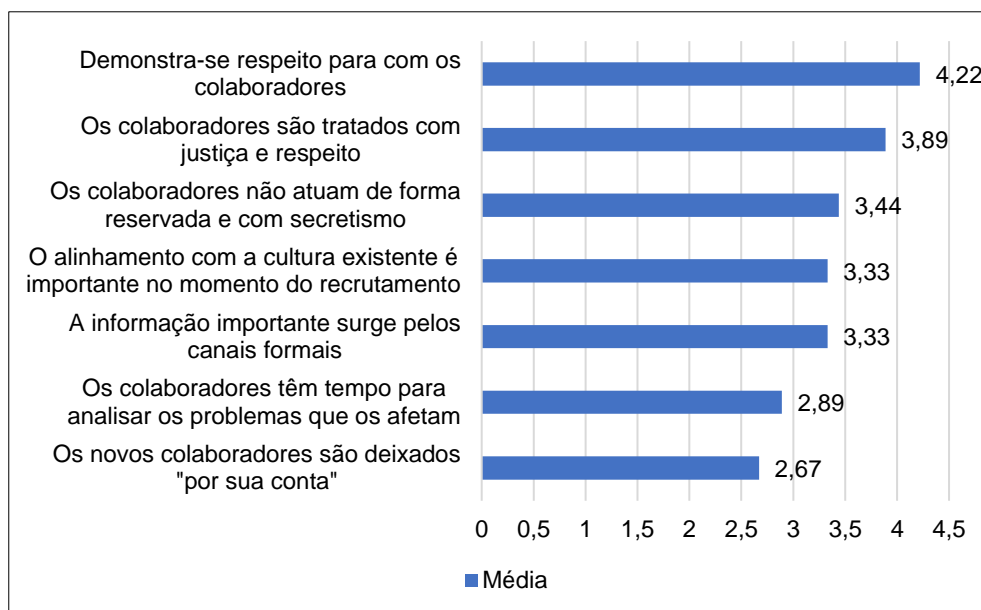


Figura 24. Sistema Organizativo.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Numa análise geral, e tendo em consideração o conjunto dos dados que integram as dimensões da cultura organizacional da ACEP, pode verificar-se que a média ponderada de resposta dos diversos itens varia entre 2,67 e 4,56 com um desvio padrão entre 0,47 e 1,49, existindo assim uma adequada variabilidade neste estudo de caso. A dimensão com itens com médias mais elevadas é a “Motivação e envolvimento”, onde seis itens apresentam uma média de resposta superior a quatro. No entanto, apesar de ser a dimensão da cultura organizacional com as médias dos itens mais elevadas, não é aquela que apresenta a média total mais elevada em termos de escala. Este aspeto poderá ser explicado não somente pelas médias de itens iguais ou superiores a quatro, mas também pelo facto de se encontrar uma maior taxa de resposta nos pontos de escala de Likert “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente” e “Não concordo nem discordo”, relativamente à dimensão “Motivação e envolvimento”. Os fatores/dimensões com as médias ponderadas totais mais altas registam-se na “Orientação para a melhoria contínua” com 4,04, “Motivação e envolvimento” com 3,93 e “Cliente e Competências” com 3,59 de média (Tabela 13 e Figura 25).

Tabela 13

Médias e desvios padrões das escalas das Dimensões da Cultura Organizacional (n=71)

		DT	DP	NCND	CP	CT	Total	Média	Variância	Desvio-Padrão
Inovação	N	3	13	23	31	11	81	3,42	1,06	1,03
	%			12,722						
Planeamento e flexibilidade	N	3	10	35	32	10	90	3,40	0,88	0,94
	%			14,13						
Melhoria contínua	N	1	0	13	13	18	45	4,04	0,84	0,94
	%			7,06						
Mudança	N	1	6	15	11	3	36	3,25	0,85	0,92
	%			5,65						
Cliente e competências	N	6	14	44	35	34	133	3,59	1,24	1,11
	%			20,88						
Comunicação	N	3	3	20	18	10	54	3,54	1,06	1,03
	%			8,48						
Motivação e envolvimento	N	2	9	23	63	38	135	3,93	0,84	0,92
	%			21,20						
Sistema Organizativo	N	5	10	17	17	14	63	3,40	1,48	1,22
	%			9,90						

Nota. Legendagem: DT-Discordo Totalmente, DP- Discordo Parcialmente, NCND- Não concordo, nem discordo, CP- Concorde Parcialmente, CT- Concorde Totalmente
 Fonte: Elaboração própria (2015).

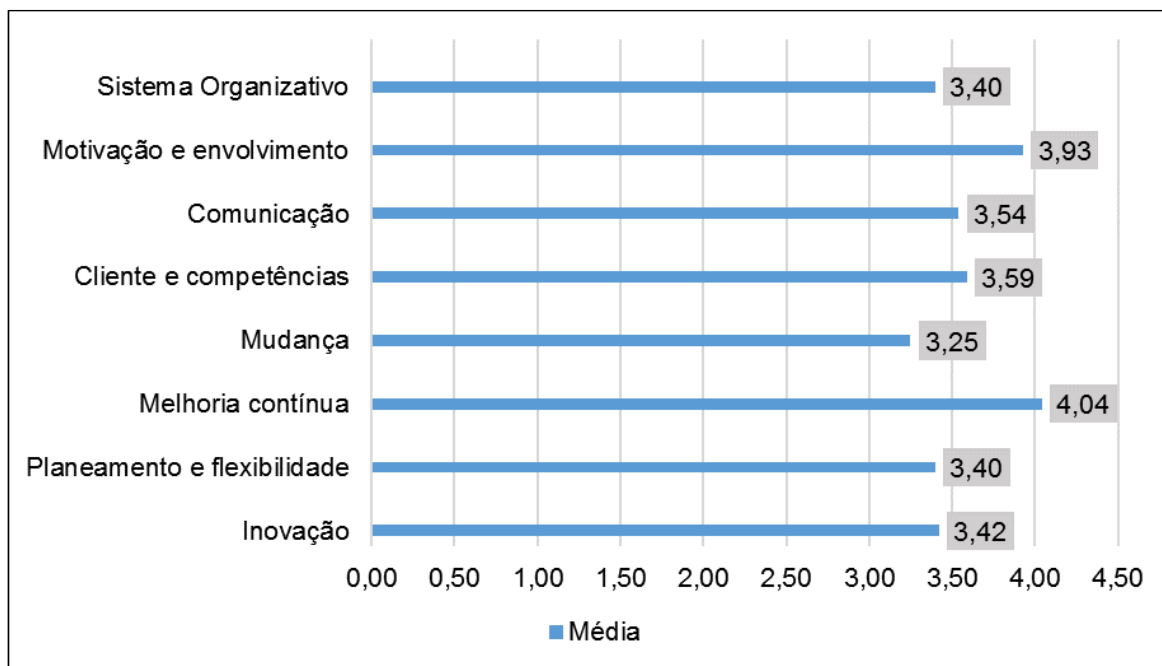


Figura 25. Médias das escalas das Dimensões da Cultura Organizacional.
 Fonte: Elaboração própria (2015).

Relativamente, aos valores percentuais, constatou-se que correspondem também as três médias das dimensões mais altas, com exceção de melhoria contínua com 7,06% (Apêndice R).

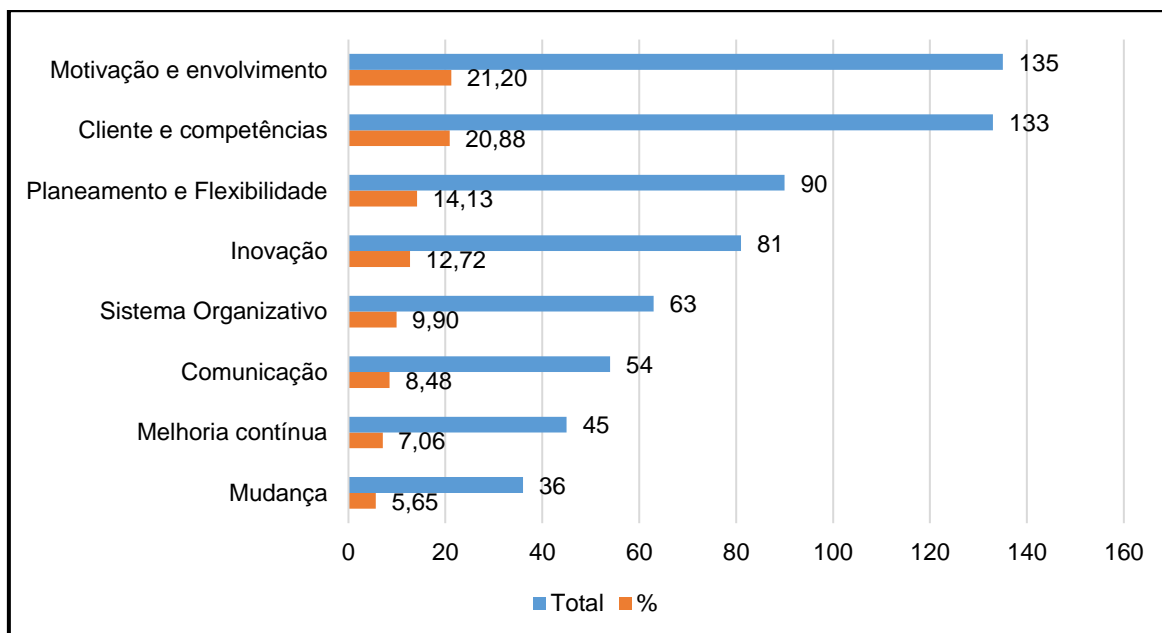


Figura 26. Totais e percentagens globais das dimensões da Cultura Organizacional (n=71).
 Fonte: Elaboração própria (2015)

Analisando a consistência interna entre a escala global das dimensões da cultura organizacional, e a utilização do Alfa de Cronbach, pode-se afirmar que é muito positiva (0,928). Por outro lado, partindo para a análise das subescalas, verifica-se que os fatores Inovação (0,878), Orientação para o cliente e competências (0,866), Motivação e envolvimento (0,813) e Comunicação (0,740) apresentam uma consistência interna boa. As subescalas Planeamento e flexibilidade (0,688), e Sistema organizativo (0,607) têm uma consistência interna fraca. Por último, as dimensões Orientação para a mudança (-2,000) e a Melhoria contínua (0,547), apresentam uma consistência interna inadmissível, pelo que a sua análise em toda a escala de Likert utilizada no inquérito, não tem qualquer expressão e podem ser excluídas. Deste modo, pode-se referir que três médias das dimensões mais elevadas são também aquelas que possuem uma consistência interna boa, excetuando a Inovação (0,878), sendo a que têm o alfa de Cronbach mais elevado da escala global (Apêndice S). Comparativamente com o estudo de investigação de Sousa (2011, p. 96), denotam-se semelhanças com o nosso estudo, com a oportunidade do investigador de excluir dois fatores da cultura organizacional, com um valor inferior a 0,6 (valor mínimo de eliminação). Assim sendo, as dimensões consideradas são: Sistema organizativo e Orientação para a mudança, correspondendo esta última aos dois estudos. Também se pode referir que em ambos os estudos existe uma proporção similar entre os fatores/dimensões com uma consistência interna razoável, ou seja, com um valor de alfa superior a 0,7, sendo que no primeiro caso se detetam seis fatores nestas condições e na nossa investigação quatro fatores.

Em suma a partir dos dados estatísticos do inquérito por questionário da identificação das dimensões da cultura organizacional da ACEP, e de acordo com a tipologia da cultura organizacional do modelo *Competing Values Framework*, estamos em condições de referir que o perfil da cultura da ACEP se baseia numa cultura de grupo com as seguintes características: trabalho em equipa, participação, responsabilização, coesão.

8.2 Práticas de gestão da qualidade

As PGQ têm sido nos últimos tempos bastante estudadas por estudiosos que se dedicam ao estudo da GQ e à sua ligação com a cultura organizacional. No âmbito deste estudo de caso, vão-se considerar as práticas da qualidade referenciadas por Lakhal *et al.* citados por (Sousa, 2011), ilustradas no Anexo CC e, a partir delas, direcionar o conteúdo das entrevistas para cada uma das designações das práticas da qualidade (pp. 116-117).

Deste modo, torna-se possível assegurar a eficácia da abordagem qualitativa deste estudo de caso, relativamente à temática da GQ. Perante os dados transcritos da entrevista acerca das práticas da qualidade na ACEP, foi possível descrever as práticas da qualidade existentes nesta associação e averiguar o seu grau de desenvolvimento, favorecendo então a interligação entre o uso de práticas da qualidade e a cultura organizacional.

Através da intersecção entre a abordagem qualitativa e a análise dos dados quantitativos torna-se possível um complemento de informações entre ambas as abordagens para tornar a análise de dados e de resultados mais robusta e coerente. De seguida, vamos analisar os dados qualitativos referentes a todas as práticas da qualidade da ACEP.

Empenhamento e suporte da gestão de topo

A realização da entrevista acerca do grau de uso das PGQ na instituição permite-nos comprovar a existência de uma relação de proximidade de todos os elementos da Direção. Este relacionamento é notado através de conversas informais do presidente da organização com os colaboradores e os restantes membros do corpo diretivo. Para além deste aspeto, o presidente é bastante solícito às diversas dúvidas de todos que colaboram na ACEP.

Relativamente, à equipa técnica que faz parte da Direção também está muito envolvida com o presidente da associação, o que se pode verificar através dos *emails* que são trocados, dos telefonemas que são efetuados e claro das reuniões mensais que são realizadas em conjunto com todos os membros da Direção.

Organização para a qualidade

Relativamente a esta prática de GQ, a instituição considera o SGQ fundamental para o seu funcionamento. Porém, nesta associação não existe um SGQ, nem de certificação da qualidade, ausência que se justifica, pelos custos que implica e pela necessidade de dar prioridade ao pagamento de salários dos seus colaboradores. Deste modo, para a execução de boas PGQ a instituição segue os MAQRS da segurança social em determinados aspetos como a contabilidade, o processo dos utentes e a planificação. Denota o interesse na GQ, e reconhece o retorno do seu investimento a médio/longo prazo. Para tal, para a obtenção de resultados baseia-se em indicadores-chave como o número de utentes, o número de utentes em listas de espera, o número de entidades que desejam fazer parcerias com a ACEP, o número de visitas que são feitas anualmente e o número de alunos que a visitam.

Formação dos colaboradores

Através dos dados das entrevistas pode-se referir que na ACEP a formação contínua dos seus colaboradores é realizada de acordo com as 35 horas anuais obrigatórias pela legislação específica para este género de organizações sociais sem fins lucrativos. Em complemento, também existe a formação-ação, pois a existência de uma educadora de infância nesta instituição permite a supervisão dos colaboradores para num contexto prático de trabalho possam ser verificadas as componentes teóricas relativas à formação.

Deste modo, as questões e/ou os problemas verificados no trabalho dos trabalhadores são analisados e corrigidos da melhor maneira, possível, para que os serviços prestados sejam de qualidade para os utentes que frequentam esta associação cultural. De salientar, que existem

formações específicas para os órgãos de direção em que pelo menos um dos elementos está presente. Entre estas existem as formações proporcionadas pela Rede Europeia AntiPobreza (EAPN) que são feitas frequentemente. Estas formações têm de um modo geral como objetivo a atualização e a reciclagem de conhecimentos e práticas dos quadros administrativos pois mesmo em associações sociais são necessárias novas competências para fazer face a novos desafios exteriores (parcerias, utentes, etc.) e interiores (funcionamento e estrutura da organização).

Participação dos colaboradores

Na ACEP há um encorajamento contínuo por parte da Direção, nomeadamente na figura do seu presidente, para uma elevada participação e envolvimento dos seus colaboradores não só para proporcionarem soluções para os problemas quotidianos desta associação cultural, mas também para fazerem parte de novos projetos que a instituição possa proporcionar. Dá-se também livre arbítrio e liberdade de expressão aos colaboradores na tomada de decisão, pois aquilo que a ACEP fizer é o que eles quiserem também fazer e, portanto, não há ordens, mas consensos que têm que ser criados para se alcançar objetivos.

Focalização no cliente

Na ACEP dá-se importância às atividades que os utentes devem realizar. Nesta instituição é habitual criarem-se projetos que atendam às necessidades dos utentes. Isto é, não é prática, a instituição criar projetos com o sentido de angariar públicos, mas o oposto sendo que é feito um diagnóstico e análise das necessidades dos seus utentes. Assim, as atividades, projetos e serviços prestados têm em consideração as necessidades dos seus públicos e/ou utentes. De modo a se aferir se os serviços da ACEP, vão de encontro a essas necessidades e se satisfazem as escolhas dos utentes é feito um questionário de satisfação onde também existe um espaço de sugestões em que os pais das crianças dos 3-6 anos fazem propostas para auxiliar na dinamização de projetos da instituição.

Melhoria do sistema da qualidade

No que respeita à melhoria da qualidade da prestação de serviços dos funcionários da organização, esta é efetuada através de um sistema de avaliação de desempenho, muito simples que consiste numa grelha com um conjunto de questões. Deste modo, os colaboradores fazem um autodiagnóstico do seu trabalho e depois numa reunião com a direção, há o cruzamento das suas avaliações. As perguntas do sistema de avaliação de desempenho permitem perceber as atividades onde os colaboradores estiveram bem e contrapô-las onde estiveram menos bem, para futuramente exercerem as suas funções de uma forma positiva.

Para além destes aspetos, é de sublinhar a existência de indicadores-chave. Portanto, todos estes fatores possibilitam que a ACEP aposte na melhoria contínua da qualidade, procurando prestar serviços de excelência e com interesse para os seus utentes.

Gestão da qualidade dos fornecedores e utilização de técnicas estatísticas

Através da informação recolhida nas entrevistas pode-se constatar que a ACEP procura fazer *benchmarking* com outras entidades similares ou mesmo com outras de outros sectores empresariais, através das reuniões nas quais participa. Desta forma a ACEP, procura parcerias, e trocas de impressões e opiniões com outras organizações, no sentido de retirar as melhores práticas, aplica-las e servir melhor os seus utentes. Exemplos disto foram a sua participação nos encontros e reuniões numa associação designada Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector (A3C) e do projeto de formação de Consultoria do Terceiro Sector (C3).

Também para medir a qualidade a ACEP utiliza como já referido indicadores-chave e análise de processos. No entanto não se pode comprovar de uma forma intensiva a aplicação sistemática de instrumentos de medição e controlo da qualidade. Relativamente à questão da qualidade dos fornecedores através dos dados recolhidos na entrevista, pode-se concluir que esta é uma componente importante (para além de outras) que dão o seu contributo para o uso de práticas da qualidade na ACEP. Para além disso, na entrevista não se colocam em questão os instrumentos, processos e as análises da qualidade para que se possa aferir a garantia da qualidade dos fornecedores.

Informação e análise

No que respeita à informação e análise, pode-se referir que a ACEP recolhe, analisa e partilha internamente e externamente a sua informação. Através da recolha de dados estatísticos, da redação do relatório de contas e da recolha de dados de todas as atividades que a instituição desenvolve, é produzido todos os anos um relatório anual. Esse relatório é divulgado pelo Ministério de Educação, sendo enviado também para a Segurança Social, passando a estar disponível para todos os utentes que queiram proceder à sua consulta. Neste documento, consta o máximo de informação possível tanto na página institucional da Internet da ACEP como também no seu *Facebook*.

Em acréscimo à partilha de informação com os seus utentes, são feitas na ACEP reuniões mensais de Direção, com vista à realização de um plano estratégico para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Porém, é evidente um impedimento por parte do presidente da Direção que não está a tempo inteiro na organização, mas este está disponível sempre que os seus colaboradores o contactam, em caso de dúvidas. Também, se nota na ACEP que os membros da Direção, com exceção do seu presidente, estão envolvidos na questão da qualidade, através da troca constante de *emails* e telefonemas.

De referir igualmente a transmissão de informação da ACEP aos seus utentes que considera o regulamento da instituição, as fichas de inscrição, os contratos, o mapa de atividades para que os mesmos possam fazer as suas opções para deixarem os seus filhos na instituição, segundo os seus interesses. A divulgação dos aspetos institucionais é feita através de *email* e a ACEP também solicita a outras instituições como a EAPN para fazer ajudar na divulgação das suas atividades.

Suporte contínuo

Na ACEP é feito um esforço de articulação de melhoria contínua dos seus serviços, através da aceitação de ideias inovadoras, de sugestões e da partilha de ideias para o sistema de planificação, e execução por parte dos colaboradores.

8.3 Análise das práticas da qualidade segundo a ferramenta EQUASS na ACEP

A partir da análise da ferramenta de autoavaliação do sistema de gestão da qualidade EQUASS e como se pode verificar na Figura 27, existe uma forte tendência desta instituição para a participação e a orientação para o cliente. A participação, em comunhão com outros dados recolhidos nos outros instrumentos de análise da qualidade, está relacionada com a tomada de decisões proporcionada aos seus colaboradores e na participação e envolvimento em projetos inovadores, tal como na resolução de problemas quotidianos da instituição. Em relação, à orientação para o cliente, a ACEP procura a satisfação das necessidades específicas dos seus utentes.

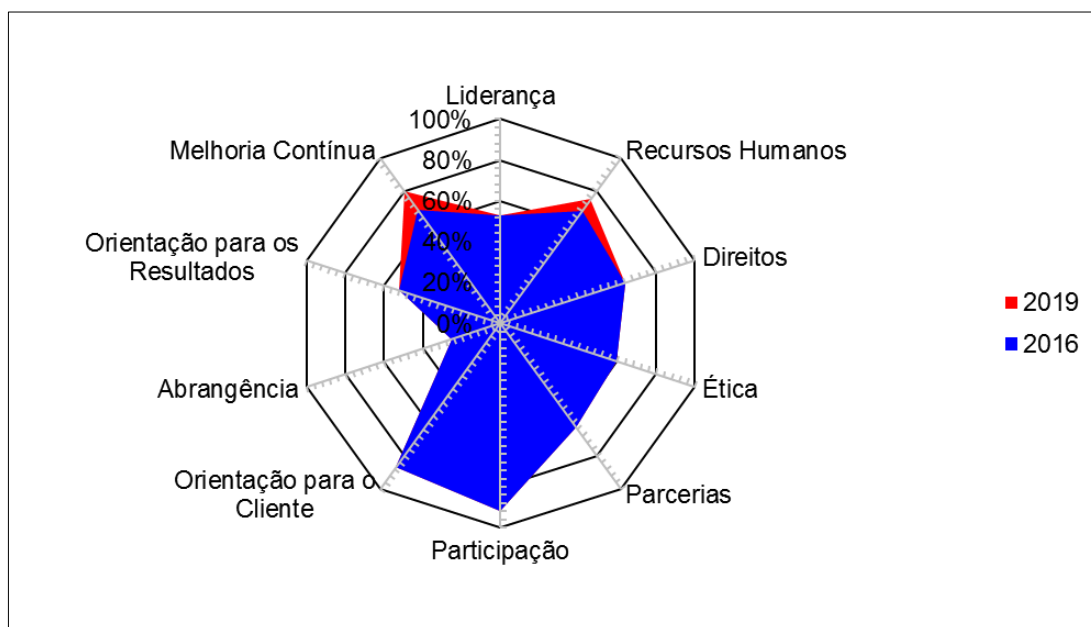


Figura 27. Ferramenta de autoavaliação EQUASS (Ficheiro Excel) com previsão de 3 anos.
Fonte: Adaptado de APQ (2017f), Fotiadis e Vassiliadis (2013).

Relativamente à previsão para os próximos três anos, como se pode verificar, os objetivos da ACEP em função das suas melhorias propostas passam pela formação dos seus RH através da criação de planos de formação especializados que permitam o aperfeiçoamento dos que já existem, com

uma estimativa de 75% e de uma melhoria contínua baseada no processo da inovação com uma previsão de 80%.

De referir que as práticas da Qualidade, Abrangência e Ética apresentam valores percentuais baixos de 25% e 60% respetivamente. Obviamente que a instituição deste estudo, valoriza estas questões. No que respeita à Abrangência, a mesma possibilita o acesso contínuo de serviços à comunidade, como foi possível se verificar ao longo desta investigação. Para além disso, a Ética também é uma questão fundamental na ACEP, visto a mesma possuir um código de ética tendo em consideração a dignidade dos seus utentes e familiares e promover a justiça social, sendo um aspeto importante referente à sua imagem e à Qualidade. Porém, estes foram os dados recolhidos do preenchimento da ferramenta de autoavaliação EQUASS, que por diversos motivos não cabe aqui enumerar, o que não constitui uma desvalorização destas práticas da Qualidade por parte da instituição e no qual se deve respeitar. Assim se pode dizer, que a instituição dá mais importância aos seus Recursos Humanos e à sua Melhoria contínua como referido anteriormente, o que não significa que as práticas de Abrangência e Ética sejam irrelevantes para a ACEP.

8.4 Propostas de melhoria da qualidade para a ACEP

As propostas de melhoria da qualidade para a ACEP, que de seguida se apresenta, resultam da análise das suas práticas da qualidade, da investigação em curso e do interesse manifestado pela instituição para eventuais aplicações futuras. Assim, as propostas de melhoria foram as seguintes:

- 1) O processo de integração de novos colaboradores deve ser baseado e documentado num “Manual de Acolhimento”;
- 2) Oferecer recompensas baseadas em interesses individuais específicos dos colaboradores da ACEP, como bilhetes de teatro ou cinema ou redução das mensalidades dos filhos, aqueles colaboradores que apresentem um bom desempenho a nível mensal e/ou trimestral;
- 3) Criação de planos de formação extensivos internos e externos que permitam que os colaboradores possam melhorar as suas competências e completar cursos credenciados e de formação profissional que sirvam os interesses da organização;
- 4) Previsão de um orçamento que tenha em conta o investimento em um SGQ para o próximo ano, devido ao facto de ser importante que a instituição seja reconhecida quer pela prestação de serviços mas também como imagem de marca na região e a nível nacional;
- 5) Elaboração de um plano de identificação de todos os Processos-Chave (realização), tais como os respetivos processos de gestão e suporte.

8.5 Certificação da Qualidade na ACEP

Relativamente às investigações de Vilas Boas (2012) e Rodrigues (2014), comparativamente com a presente investigação na ACEP, no que diz respeito às RS, verifica-se que não existe uma manifestação clara no apoio à 3ª idade, no entanto a mesma não descarta os interesses particulares da população sénior através da “Universidade Sénior”. Mas tal como em ambas as investigações há também uma expressiva propensão para a área infantil que se expressa no infantário, bem como no Centro de Atividades dos Tempos Livres (CATL). No caso particular da nossa instituição de estudo, esta segue as mesmas diretrizes dos estudos de investigação anteriores.

Em relação à distribuição da certificação das instituições, Vilas Boas (2012) refere que 78% das instituições na região do Minho não se encontram certificadas, enquanto que Rodrigues (2014), refere que no Distrito de Viana do Castelo 5,9% das instituições se encontram certificadas, valores esses que revelam similar tendência quando confrontados com a instituição do estudo, a qual não se encontra certificada, nem iniciou qualquer tipo de processo de certificação, não existindo nenhuma intenção de certificar as suas valências, pelo menos a curto prazo. Este aspecto pode ser observado através da não previsão a nível orçamental para os próximos 12 meses de um investimento para a implementação de um SGQ na sua organização.

8.6 Vantagens/ Desvantagens da Certificação da Qualidade

No que respeita às vantagens da certificação da qualidade, pode-se concluir através da Figura 10, que a melhoria contínua, a melhor eficácia/eficiência e a melhoria de atendimento são fatores que beneficiam as instituições quando recorrem ao processo de certificação, isto na opinião não só das instituições certificadas que beneficiaram com a mesma, como também das instituições que pretendem a certificação (Vilas Boas, 2012, p. 68).

Nomeadamente, aos resultados verificados na ACEP, estes são coincidentes com a certificação da Qualidade nas instituições sociais da Região do Minho. Assim, a instituição reconhece também a importância da certificação através da melhoria da imagem, da melhoria do atendimento ao utente/colaboradores, de uma melhor eficácia/eficiência dos seus serviços e acrescenta ainda o cumprimento dos requisitos dos MAQRS.

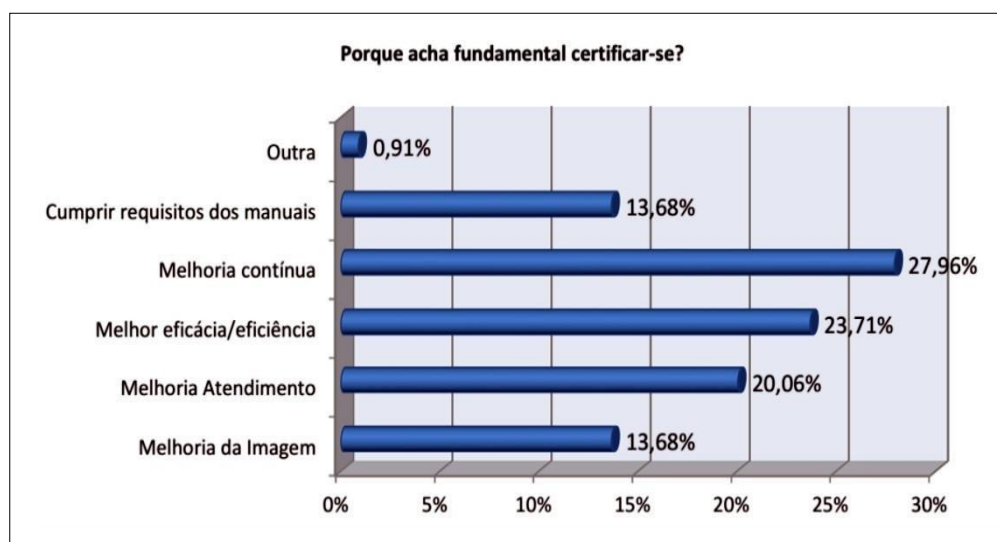


Figura 28. Vantagens da certificação.
Fonte: Adaptado de Vilas Boas (2012, p. 68).

No lado oposto, ou seja, das desvantagens considera-se através da Figura 29, que as principais desvantagens identificadas pelas instituições são os custos, a sobrecarga administrativa e o tempo despendido (Vilas Boas, 2012, p. 69).

Tal como nas vantagens, as devantagens da certificação da Qualidade da ACEP, encontram também similitudes com as instituições sociais do Minho, como o elevado custo com a Qualidade, o tempo dispensado e a burocracia associada ao processo. Porém, e apesar das desvantagens, a instiituição refere que só no início da sua implementação estas são visíveis e que com o seu decurso as mesmas se tornarão vantajosas.

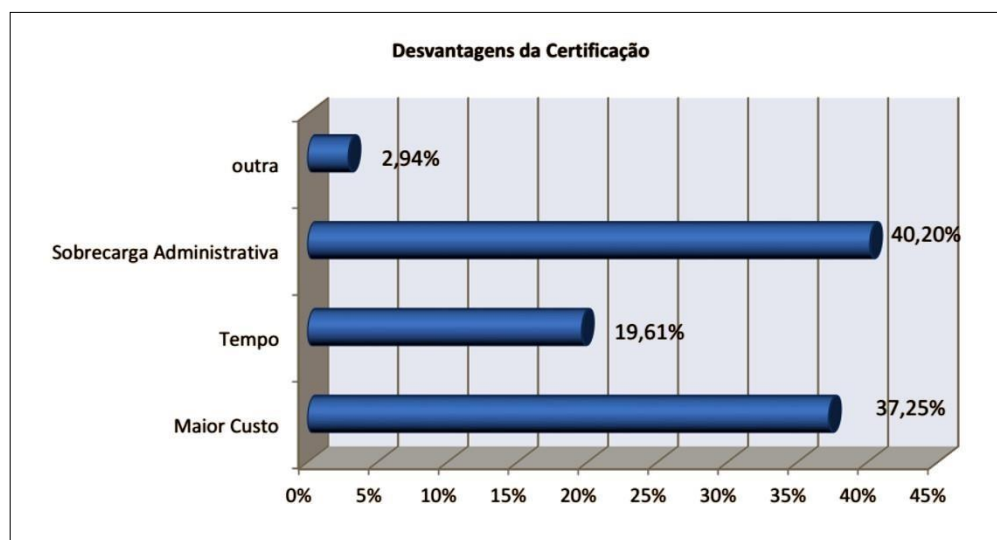


Figura 29. Desvantagens da certificação.
Fonte: Adaptado de Vilas Boas (2012, p. 69).

De modo a se saber qual o impacto da implementação da certificação nas IPSS's, atendendo ao número de valências sociais existentes, o estudo de Vilas Boas, considerou o cruzamento das RS identificadas com as instituições que referiram ser certificadas. Desta forma, pode-se confirmar a existência de IPSS's sem certificação e sem processo iniciado. Excluindo, este aspeto da certificação, nota-se um predomínio de IPSS's em processo de certificação entre duas e três RS, enquanto aquelas compostas por duas RS têm vindo a ganhar relevo. Também a ter em conta, e como se pode constatar neste estudo, a grande parte das Instituições não se encontra certificada nem sequer deu início ao processo de certificação (Anexo X) (Vilas Boas, 2012, p. 73).

8.7 Autoavaliação global do estágio

O estágio decorreu de forma positiva e favorável, tanto para o estagiário como para a entidade acolhedora. Com a realização deste estágio, tornou-se possível o aprofundamento e o aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos nas sessões do Mestrado de Gestão das Organizações, tanto em termos práticos das diversas ferramentas associadas à investigação (como a utilização do SPSS), como também àquelas associadas à GQ.

Este projeto académico, permitiu a criação de rotinas de trabalho e uma observação do contexto laboral, no sentido de se ter uma perspetiva do funcionamento das atividades do TS. Procurou-se fazer um trabalho que fosse gratificante para o estagiário, de forma a dotá-lo de competências técnicas e sociais para que possam futuramente fazer face às exigências no apoio/suporte das práticas da qualidade de uma instituição, independentemente das suas características, e também na implementação de um SGQ.

Para a instituição também será útil este projeto pois como não possui até à data nenhum SGQ (mas apenas documentos da qualidade sustentados pelo ISS), poderá agregar todos esses documentos num só, de onde resulta o manual da qualidade, o que vai facilitar certamente a resolução dos problemas das práticas da qualidade e resolve-los de uma forma integrada e não somente isolada. Isto poderá tornar ainda mais credível a sua imagem institucional, tornando-a uma referência em termos de qualidade dos seus serviços prestados, podendo inclusive levar a um maior interesse dos utentes que ainda não têm conhecimentos dos seus serviços sociais, como igualmente a uma maior fidelização dos utentes já existentes.

Deste modo, em termos genéricos pode-se referir que esta investigação correu de feição em relação aos objetivos planeados e os princípios da qualidade aplicados poderão servir de referência não só para instituições de índole social, como também de carácter empresarial, pois apesar de se circunscrever num modelo de gestão da qualidade direcionado para os serviços sociais, os propósitos que regem as organizações sociais e as de fins lucrativos são similares. Apenas as distingue a sua natureza (umas têm como finalidade o lucro e outras os fins sociais). Apesar disso, as diferenças em termos dos princípios da qualidade são ténues e não foram apreendidas no decurso desta investigação, também podem ser apreendidos com facilidade com recurso aos conhecimentos aplicados nas aulas da disciplina de Gestão da Qualidade do Mestrado de Gestão

das Organizações. Com este estudo pretendeu-se, portanto, a implementação de um SQG numa organização de carácter social, mas transpondo o conhecimento assimilado na temática da qualidade, direccionada para as entidades empresariais.

CAPÍTULO IX – Conclusões do estudo

Este capítulo sintetiza as principais conclusões retiradas da articulação entre os domínios da cultura organizacional, GRH e gestão da qualidade na ACEP.

9.1 Conclusões da Investigação

A partir da intersecção dos dados recolhidos do inquérito acerca da cultura organizacional, da entrevista das práticas da qualidade, da aplicação do questionário da certificação da qualidade e do instrumento de autoavaliação EQUASS, podemos retirar as considerações que em seguida vamos expor. Para se averiguar se os objetivos específicos foram cumpridos, vai-se fazer a sua análise, por forma a se comprovar a questão inicial da investigação. Assim, detalhadamente far-se-á a análise de cada objetivo.

- Porque é que a cultura organizacional e as práticas de GRH são importantes nas PGQ da ACEP?

Com o cruzamento dos dados recolhidos das dimensões da cultura organizacional do inquérito por questionário e do instrumento de autoavaliação EQUASS podemos constatar várias evidências. A cultura organizacional da ACEP baseia-se sobretudo na melhoria contínua (4,04), na motivação e envolvimento dos seus colaboradores e da Direção (3,93) e na orientação para o cliente e competências (3,59). Relativamente às médias de itens mais elevadas, estas verificam-se na “Motivação e envolvimento” em seis itens: “Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta organização” (4,44), “O pragmatismo é importante” (4,33), “Permite-me um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal” (4,22), “Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço” (4,56) e “As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta” (4,00). Perante os dados estatísticos apresentados pode-se afirmar que a cultura organizacional da instituição tem um efeito positivo na GRH. Isso, pode ser comprovado em aspetos tais como: no orgulho e na satisfação dos funcionários têm na cultura organizacional da ACEP, na procura contínua de um serviço exemplar aos utentes, na formação de competências dos colaboradores para fazer face a novos desafios e a importância que os gestores demonstram no planeamento e na estratégia com vista à satisfação dos utentes. Dito isto, pode-se concluir que a cultura organizacional e a forma como os RH são geridos nas PGQ da organização.

- De que forma a implementação de PGQ na GRH na ACEP, se associa a uma perspetiva mais próxima da gestão de pessoas do que na administração de pessoal?

A resposta a este objetivo específico advém das semelhanças/dissemelhanças entre a GP e a GRH. Como analisado na ACEP existe uma estrutura organizacional flexível, com uma maior proximidade do seu corpo dirigente aos colaboradores e um envolvimento e participação total dos colaboradores na tomada de decisões para a resolução de problemas. Deste modo, pode-se referir que a associação está mais próxima da GRH do que da GP.

- Como é que a função da GRH da ACEP está envolvida e tem contribuído para que surjam

boas PGQ dentro da organização? Está sensível a uma eventual certificação da qualidade?

A resposta a esta questão pressupõe numa fase inicial a análise de conteúdo da entrevista semiestruturada e, posteriormente os resultados do questionário da certificação da qualidade. Através da análise dos dados obtidos na entrevista, percebe-se que a ACEP promove PGQ relativas ao “empenhamento e suporte da gestão de topo”, “formação dos colaboradores”, “participação dos colaboradores” e “focalização no cliente”. Também podemos dar conta de uma relação próxima e conjunta dos membros da Direção com vista a uma discussão dos problemas da qualidade da ACEP, o que se evidencia na coordenação entre a mesma e os seus colaboradores. Desta forma, podem ser sugeridas ideias inovadoras para projetos e para a sua avaliação de desempenho, pois a ACEP considera que a participação e o envolvimento são fatores basilares para a sua política da qualidade. Assim, são realizadas reuniões onde as informações em termos de avaliação de desempenho são partilhadas entre a Direção e os colaboradores, tendo como objetivo uma melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e do desenvolvimento das suas competências técnicas específicas para resolução de situações particulares da ACEP. Por outro lado, a organização motiva os seus funcionários, a expressar as suas opiniões de uma forma livre para serem tomadas as decisões mais importantes. Outro aspeto que importa também realçar é a primazia que a instituição dá em termos de formação. Esta tem sido um fator importante para a melhoria contínua dos serviços prestados. Na ACEP, salientam-se três tipos de formação: formação contínua, formação-ação e formação específica para a Direção. A formação contínua dos colaboradores baseia-se numa legislação específica e obrigatória, onde se tem que cumprir as 35 horas anuais, dirigidas a este tipo de instituições de carácter social. Em acréscimo, a este tipo de formação, existe a formação-ação que é supervisionada por uma educadora de infância a qual, pretende acima de tudo, fazer uma análise e correção da melhor forma possível dos problemas que possam surgir na prática. Finalmente, a formação específica para a Direção pretende fazer uma atualização e reciclagem de competências para que o corpo diretivo possa fazer face a novos desafios. Atendendo a que o processo de certificação tem um papel importante no impacto da implementação da GQ tanto a nível industrial como nos serviços sociais, o que é o caso, considerou-se pertinente a análise dos seus dados estatísticos não só a nível regional, mas também a nível particular do nosso estudo de caso. Importa mencionar que a instituição de estudo partilha dos mesmos resultados obtidos a nível regional. Através do preenchimento do questionário da certificação qualidade constata-se que a ACEP possui como RS: o Centro de Atividades dos Tempos Livres (CATL) e o Centro Comunitário que correspondem às principais valências sociais existentes no âmbito regional. A instituição não detém nenhuma certificação da qualidade tal como a maioria as instituições sociais presentes nas investigações anteriores.

E supõe-se que não está interessada na certificação das suas valências sociais a curto prazo, pelo menos, (uma vez que não obtivemos nenhuma resposta), pois ainda não iniciou qualquer processo de certificação e não tem previsto nenhum orçamento para o próximo ano que possibilite a implementação dos SGQ na sua organização. Tanto nas vantagens como nas desvantagens da certificação da qualidade a associação está em consonância com as outras instituições do género.

No que concerne às vantagens refere que a certificação é importante devido à melhoria da imagem e do atendimento, e sublinha a possibilidade de uma maior eficácia e eficiência nos serviços prestados ao cliente e cumprimento dos requisitos dos MAQRS. Já no que toca às desvantagens, a ACEP menciona que os principais obstáculos à certificação são: o tempo despendido, os maiores custos com a Qualidade e a sobrecarga administrativa, o que mais uma vez vai de encontro às dificuldades sentidas por outras organizações de serviços sociais. Como a ACEP não tem um SGQ implementado, procurou-se realizar um manual da qualidade adaptado de um referencial da norma EQUASS. A criação deste manual da qualidade poderá ser útil para reforçar o envolvimento e a participação da Direção e dos seus colaboradores, numa perspetiva de longo prazo que possa estabelecer uma “cultura forte” através de valores partilhados que sejam comuns a todos os seus membros conforme Anexo Y.

Em síntese, através da triangulação e da complementaridade das várias fontes de recolha de dados presentes neste estudo de caso, pode-se afirmar que a cultura organizacional da ACEP se caracteriza por três fatores principais: melhoria contínua, motivação e envolvimento dos seus colaboradores e Direção e orientação para o cliente e competências. A efetivação de PGQ na GRH está mais próxima da GRH devido ao papel dinâmico e ativo do corpo diretivo da associação junto dos seus funcionários, o que permite uma procura sistemática dos problemas associados à qualidade. Por outro lado, existe um contributo importante da GRH da ACEP, pois faz com que os RH prestem um serviço de qualidade aos utentes, as boas PGQ favoreçam o aumento da satisfação de utentes e dos colaboradores, o que possibilita ganhos de eficácia na prestação dos serviços.

Por último foram feitas propostas de melhoria das práticas da qualidade, com base em sugestões que depois de aprovadas pela Direção da ACEP e tomando por base a sua política da qualidade se pode considerar que estamos perante uma cultura de grupo, onde existe flexibilidade na tomada de decisão dos colaboradores e uma partilha de impressões próxima entre a Direção e os colaboradores.

Desta forma, para se obter a resposta à questão de partida da investigação “De que forma o sistema de gestão da qualidade EQUASS poderá ter impacto na GRH da ACEP (Associação Cultural e de Educação Popular)?”, procedeu-se à análise das práticas da qualidade através da ferramenta EQUASS. Tendo em consideração os resultados obtidos da previsão a 3 anos relativamente à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade EQUASS na Gestão de Recursos Humanos da ACEP, pode concluir-se que o impacto estimado incide na formação especializada dos Recursos Humanos com vista ao seu aperfeiçoamento (75%), e a melhoria contínua com base na inovação (80%). Para além disso, também se pode concluir que o impacto do Sistema de Gestão da Qualidade EQUASS na GRH da ACEP também se verifica em aspetos como: incremento da satisfação dos utentes e colaboradores e aumento do nível de eficácia da prestação de serviços.

9.2 Limitações

No decurso desta investigação foram detetadas várias limitações. Como esta investigação, é um estudo de caso, o seu método de investigação, já por si pode ser considerado uma limitação. Isto acontece, devido ao facto de que num estudo de caso, apesar de reconhecer a realidade específica com as suas características particulares, tais quais se apresentam ao investigador, não se podem generalizar os seus resultados para outros estudos, pois estes podem ser realizados sob circunstâncias e ambientes de investigação diferenciados.

Contudo, podem-se inferir generalizações teóricas e transpô-las para outros tipos de investigação verosimilhantes. Também, devido ao facto do tema de investigação implicar uma mudança de comportamentos e atitudes das pessoas e ser sensível no sentido de “mexer” com as rotinas das tarefas exercidas, e subsequente desconfiança, por as pessoas pensarem que seriam prejudicadas em termos de regalias, pode ter condicionado o número de respostas dos inquiridos no inquérito por questionário da cultura organizacional. Pois isso implicaria um certo receio também da identificação das pessoas envolvidas no inquérito por questionário, mesmo perante a certeza dada pelo entrevistador que a mesmas teriam condições para terem anonimato.

Apesar de com os resultados recolhidos no inquérito por questionário se poderem retirar ilações acerca do tipo de cultura que caracteriza a instituição, pode mesmo assim dar origem a algum tipo de enviesamentos. Contudo apesar de tal facto, acreditamos que os resultados obtidos, embora não abrangendo a totalidade da amostra da ACEP (17 inquiridos), nos permitem fazer uma descrição detalhada da instituição, no que refere as suas características culturais e ao uso das suas práticas da qualidade.

9.3 Sugestões para Investigação Futura

Dada a pertinência deste estudo de caso, seria importante, e uma vez que não foi abordada, analisar a importância da interligação entre a cultura organizacional, a GQ, a GRH e o desempenho da organização, pois permitiria a recolha de dados mais profundos e das manifestações subjetivas da cultura organizacional, em diferentes serviços do TS.

Outros aspetos, que fariam sentido, e que por razões de tempo e de objetivos, não foram contemplados neste estudo vão ser descritos a seguir. Assim, poder-se-ia atribuir importância à interligação entre a cultura organizacional, as práticas da qualidade, a GRH e o seu efeito na performance das organizações do TS. Também poder-se-ia dar ênfase à análise das diferentes culturas implícitas na cultura organizacional, com vista a uma compreensão dos seus diferentes tipos comportamentais consistentes em cada grupo e que impacto teriam na cultura da organização ou enquanto potencial de uma cultura dominante.

Para além disso, este estudo poderia ser alargado a outras instituições de carácter social, pelo que poderia ser efetuada uma análise a nível do Distrito de Viana do Castelo, mas também a nível nacional, atendendo a uma maior abrangência de organizações. Outro ponto a ser abordado seria o impacto que o número de trabalhadores e as suas habilitações proporcionariam nos processos de implementação e de certificação dos SGQ. Uma vez que a formação tem um papel importante na

nos processos de gestão da qualidade, seria interessante também a sua análise relativamente às suas dimensões internas e externas. Finalmente, para tornar este estudo mais enriquecido seria importante verificar o contributo do sistema de políticas e práticas de RH na GQ, bem como o acréscimo dos diferentes indicadores e processo da qualidade.

Em relação ao facto de as Instituições não avançarem para a certificação dos processos de GQ muito se deve, como anteriormente mencionado, à falta de RH, à falta de profissionais com competências na área da qualidade e ao facto dos recursos financeiros serem insuficientes. No que toca à falta de RH, as instituições poderiam favorecer a realização de estágios profissionais através de pedidos aos centros de emprego, universidade, entre outras entidades para preencher as lacunas verificadas dos RH na área da qualidade.

No que concerne, ao défice de recursos financeiros para a implementação de SGQ, este problema poderia ser resolvido através da sua inscrição no CNIS, ou a partir do programa da Formação Ação Solidária (FAS) (parceria entre a universidade católica e a CNIS). Estas entidades disponibilizam consultores de forma gratuita, pois várias instituições já obtiveram a sua certificação da qualidade com o recurso a este programa.

No sentido de uma minimização de custos, uma disponibilidade maior de tempo e um alargamento das instituições, poder-se-ia criar uma associação regional ou mesmo até nacional que permitisse a harmonização e simplificação dos processos através da articulação de três associações em Portugal como são os casos da União das Mutualidades, a União das Misericórdias e a CNIS.

Referências bibliográficas

ACEP. Estatutos da Associação Cultural e da Educação Popular (1988). Viana do Castelo. ACEP. (2001). Associação Cultural da Cultura e da Educação Popular. Viana do Castelo.

ACEP. (2017). Organização da ACEP. Obtido 23 de Março de 2016, de <http://www.acep-meadela.com/>

AICEP. (2017). *Portugal - Ficha País*. Obtido de <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>

Almond, S., & Kendall, J. (2000). Paid employment in the self-defined voluntary sector in the late 1990s: An initial description of patterns and trends. *Civil Society Working Paper 7*, (August), 21. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/96227.pdf>

Amaral, N. (2013). *Da dependência e vulnerabilidade à sustentabilidade e autonomia do terceiro setor: o caso do Concelho de Santa Marta de Penaguião*. Obtido de <http://repositorio.utad.pt/handle/10348/2799>

Anderson, J. C., & Rungtusanatham, M. (1994). a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472–509. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bc5de3ee-ae5f-43eb-acf5-d096dd53ff09%40sessionmgr4009&hid=4202>

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology- Volume 2: Organizational Psychology*. Sage Publications (Vol. 2). London. Obtido de http://maorhan.com/wp-content/uploads/2014/11/Handbook_of_Industrial_Work_and_Organizational_Psychology_Vol_2_2005.pdf

Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento - Organizações Sem Fins Lucrativos*. (S. – S. P. de Inovação, Ed.). Porto. Obtido de http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VII I.pdf

APCER. (2015). *Guia Do Utilizador: Iso 9001:2015*. Porto. Obtido de http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf

APQ. (2017). Committed to excellence: Brochura Informativa Apoiar as organizações na decisão da candidatura. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade. Obtido de http://www.apq.pt/porta/EFQM/R4E_Brochura_Informativa_Ed81.pdf

APQ. (2017a). Certificação EQUASS. Obtido 18 de Janeiro de 2017, de <http://apq.pt/servicos-e-projectos/equass#1465913761650-369c3761-9c7f>

APQ. (2017b). Conceitos Fundamentais. Obtido 23 de Janeiro de 2017, de <http://apq.pt/servicos-e-projectos/efqm#1465981967495-0d9d37c4-dbf9>

APQ. (2017c). Critérios do Modelo. Obtido 23 de Janeiro de 2017, de <http://apq.pt/servicos-e-projectos/efqm#1465981971999-b3443ca7-ae26>

APQ. (2017d). EFQM. Obtido 23 de Janeiro de 2017, de <http://apq.pt/servicos-e-projectos/efqm#1465981943519-cfb3819e-b204>

APQ. (2017e). Lógica Radar. Obtido 21 de Janeiro de 2017, de <http://apq.pt/servicos-e-projectos/efqm#1465981978368-179a417a-0a4e>

APQ. (2017f). Serviços e Projetos. Obtido 21 de Abril de 2017, de <http://apq.pt/servicos-e-projectos/equass/#1465913771202-bde7ab73-67f6>

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed., Vol. 0). London: Kogan Page. Obtido de <http://b-ok.org/s/?q=michael+armstrong+10th+edition&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page. Obtido de [https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice_1.pdf](https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)

Baptista, A., & Cristovão, A. (2004). *Relatório Final de Acompanhamento e Avaliação do Projecto C3 - Consultoria para o 3º Sector*. Vila Real. Obtido de <http://docplayer.com.br/8055271-Relatorio-final-de-acompanhamento-e-avaliacao-do-projecto-c3-consultoria-para-o-3o-sector.html>

Barney, J. ay B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=79e49282-d1f7-4fda-ab4c-f9711dd4cee5%40sessionmgr4006&hid=4202>

Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. Sage Publications. Obtido de <http://b-ok.org/s/?q=Human+Resource+Management%3A+Key+Concepts+and+Skills&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779– 801. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6d3de468-af3a-4b8a-884b-0daa24a06a37%40sessionmgr4009&hid=4211>

Becker, B., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. Obtido de <https://pdfs.semanticscholar.org/48f6/cd5a88e39aead3f60b7dcccdbb46bf2ebf7e.pdf>

Bergman, B.; Klefsjo, B. (2010). *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction* (Third edit). Hungary: Elanders Hungary Ktf. Obtido de <http://book.org/s/?q=Quality+from+Customer+Needs+to+Customer+Satisfaction+&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Vilas Boas, A. V. (2012). *O impacto e a implementação da Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Obtido de [http://winlib.biblioteca.ipca.pt/winlib/cgi/winlib.exe?key=A6C235C351AE43F48C56D799%0A2B4DE089&ca p=&pesq=5&thes1=15965&label=Pereira %2C Martinha%2C orie%0Ant. tese&doc=8366](http://winlib.biblioteca.ipca.pt/winlib/cgi/winlib.exe?key=A6C235C351AE43F48C56D799%0A2B4DE089&ca p=&pesq=5&thes1=15965&label=Pereira%2C%20Martinha%2C%20Ant.%20tese&doc=8366)

Bradley, K., & Hill, S. (1987). Quality Circles and Managerial Interests. *Industrial Relations*, 26(1), 68–82. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7a1fb911-78ac-4872-8410-94bd0ab16db2%40sessionmgr4010&hid=4111>

Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Obtido de <http://book.org/s/?q=Human+resource+management%3A+theory+and+practice.&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Briefing, P. E. (1994). *Total quality management. The key to business improvement* (Second edi). London: Springer-Science+Business Media, B.V. Obtido de <http://book.org/s/?q=Total+quality+management.+The+key+to+business+improvement+&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Brito, C. M., & Lencastre, P. de. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.

Carvalho, J. (2016). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*, 1–18. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Joao_Carvalho46/publication/255629798_O_Desempenho_nas_Organizacoes_Sem_Fins_Lucrativos/links/5728ac3f08aef7c7e2c0bdb2.pdf

Chichorro, A. M., Marques, C., & Ferreira, S. P. (2006). *Respostas Sociais - Nomenclaturas/Conceitos*. Lisboa: Direção-Geral da Segurança Social, da Família e da Criança. Obtido de http://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/Conceitos_das_Respostas_Sociais.pdf

Coruche, C. de R. e I. de. *Manual da Qualidade: Referencial EQUASS* (2013). Obtido de http://www.cric.pt/uploads/1/8/6/6/18667610/manual_da_qualidade.pdf

Costa, S. P. Â. Da. (2013). *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior*. Obtido de <http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/4018>

Coutinho, C. P., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>

Crosby, P. (1986). *Quality without tears: The art of hassle-free management*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. de C.V. Obtido de <https://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf>

Dale, B. G. (2003). *Managing Quality* (Fourth). United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd. Obtido de <http://b-ok.org/s/?q=Managing+Quality&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Dale, B. G., Lascelles, D. M., & Plunkett, J. J. (1990). The process of total quality management. Em B. G. Dale & J. J. Plunkett (Eds.), *Managing Quality* (pp. 3–19). New York: Philip Allan.

Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of management review*, 19(3), 392–418. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=6d3de468-af3a-4b8a-884b-0daa24a06a37%40sessionmgr4009&hid=4211>

Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos. Obtido de <http://www.mediafire.com/file/kej1nptu6s9hdsy/Calidad%2C+productividad+y+competitividad+1ed+W.+Edwards+Deming.pdf>

Denison, Daniel; Spreitzer, G. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21. Obtido de https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6cb282e7-11f7-4308-8d55-8d131d608b88%40sessionmgr102&hid=126>

Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850–863. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=62368902-5c97-4538-960c-5402277a4cbb%40sessionmgr104&hid=112>

EFQM. (2003). Os Conceitos Fundamentais da Excelência. Brussels, Belgium: EFQM. Obtido de http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2º Ciclo - Mestrados/Gestão/2008-10/QTGO_0810/Artigos/EFQM/Fundamental Concepts PORTUGUESE.pdf

EFQM. (2017). Conceitos Fundamentais. Obtido 23 de Janeiro de 2017, de <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

El Shenawy, E., Baker, T., & Lemak, D. J. (2007). *A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. International Journal of Quality & Reliability Management* (Vol. 24). Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/245507180>

EQUASS. (2016). Equass Assurance. Obtido 22 de Março de 2016, de <http://www.equass.be/equass/index.php/equass-certification-system/our-certified-organisations/list-fabrik?resetfilters=0&clearordering=0&clearfilters=0>

EQUASS. (2016). Equass Excellence. Obtido 22 de Março de 2016, de <http://www.equass.be/equass/index.php/equass-certification-system/our-certified-organisations/list-fabrik-exc>

Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control* (Third Edit). New York: McGraw-Hill. Obtido de <http://b-ok.org/s/?q=Total+Quality+Control+&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Ferreira, M. A. da R. da S. M. (2011). *Enquadramento das Instituições Particulares de Solidariedade Social no actual sistema normativo A importância do relato financeiro: Caso «Santa Casa da Misericórdia de Vila Flor» Maria Amélia da Rocha da Silva Moura*. Instituto Politécnico do Porto. Obtido de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1185>

Fey, R., & Marie, G. J. (1983). *Princípios de Gestão da Qualidade* (3ª). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Fonseca, L. (2015). A ISO 9001:2015. Em *Semana da Qualidade da Universidade do Minho* (pp. 1–57). Guimarães: Luis Fonseca. Obtido de http://apolo.dps.uminho.pt/eventos/sem_qual2015/sem_qualidade_luis_fonseca.pdf

Fotiadis, A. K., & Vassiliadis, C. A. (2013). The effects of a transfer to new premises on patients' perceptions of service quality in a general hospital in Greece. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9–10), 1022–1034. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/23655599>

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O SECTOR NÃO LUCRATIVO PORTUGUÊS*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/268424805_O_SECTOR_NAO_LUCRATIVO_PORTUGUES_NUM_A_PERSPECTIVA_COMPARADA

Garvin, D. A. (1992). *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*.

González–Benito, J., Martínez–Lorente, A. R., & Dale, B. G. (1999). Business process re–engineering to total quality management. *Business Process Management Journal*, 5(4), 345–358. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/242348056>

Gordon, G. G., & Ditomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783–798. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/227768714>

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

Guest, D. (1998). Beyond HRM: commitment and the contract culture. Em P. Sparrow & M. Marchington (Eds.), *Human Resource Management: The New Agenda* (pp. 37–51). London: Financial Times / Pitman Publishing.

Guia, S. (2011). *Impactos da implementação da Norma ISO 9001: 2008 nas IPSS: estudo de casos múltiplos*. Encontro de Investigadores da Qualidade 2012. Universidade Católica Portuguesa. Obtido de <http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/11951>

Heckert, C. R. (2001). *Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor*. Universidade de São paulo. Obtido de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-15122006-181816/pt-br.php>

Henderson, I. (2011). People management: personnel management and human resource management. Em *Human Resource Management for MBA Students* (pp. 1–31). London: CIPD. Obtido de http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/29D9D26D-83CE-4E76-96C6-EB7AF02B109E/0/9781843982654_sc.pdf

Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 2(2), 125–130. Obtido de https://www.academia.edu/324554/Implementação_De_Um_Sistema_De_Informação_Para_a_Gestão_Da_Qualidade_Caso_De_Estudo_De_Uma_IPSS_Portuguesa?auto=download

Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 1–16. <http://doi.org/z>

Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c87c448b-66ad-42bf-bf4c-0d205ea9b8d6%40sessionmgr4008&hid=4211>

Hugos, M. (2011). *Essentials of Supply Chain Management* (Third Edit). New Jersey: John Wiley. Obtido de <http://b-ok.org/s/?q=Essentials+of+Supply+Chain+Management+&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Institute, T. W. E. D. (2016). Management, Dr. Deming's 14 Points for. Obtido 14 de Julho de 2014, de <https://deming.org/management-system/fourteenpoints>

Ishikawa, K. (1997). *Qué es el control total de calidad: La modalidad japonesa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Obtido de <http://b-ok.org/s/?q=Qué+es+el+control+total+de+calidad&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Jefferson, R. W. (2002). *Total Quality Management: an organizational communication analysis. Doctorate Theses*. Austin: University of Texas. Obtido de <https://www.lib.utexas.edu/etd/d/2002/webbrj026/webbrj026.pdf>

Juhl, H. J., Kristensen, K., Kanji, G. K., & Batley, T. W. (2000). Quality management: a comparison of cultural differences. *Total Quality Management*, 11(1), 57–65. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0c94e377-4602-464d-8122-cfe43317d752%40sessionmgr4006&hid=4211>

Juran, J.M. & Feo, J. A. (2010). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* (Sixth Edit). McGraw-Hill.

Kelessidis, V. (2000). Benchmarking: dissemination of innovation management and knowledge techniques. *Report produced for the EC funded project*, 0–32. Obtido de http://www.adi.pt/docs/innoregio_benchmarking-en.pdf

Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a393118f-aabc-4719-a0f2-52c150858615%40sessionmgr103&hid=119>

Kufidu, S., & Vouzas, F. (1998). Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 818–830. Obtido de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/095851998340810>

Lewis, B. (2003). *Managing Service Quality*. Em *Managing Quality* (Fourth, pp. 203–219). United Kingdom: Blackwell Publishers Ltd. Obtido de <http://b-ok.org/s/?q=Managing+Quality&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Lopes, A., Reto, L. & António, N. S., 1989. *Recursos humanos e gestão da qualidade – Uma análise de caso*. *Revista de Gestão*, 25–32. <http://doi.org/http://hdl.handle.net/10071/829>

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between «high-performance work practices» and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=21cdd74a-794e-4fff-99a0-aa3f8b72b3dc%40sessionmgr101&hid=103>

Maia Ribeiro, M. N. A. (2010). *Apoio ao Domicílio: impacto e qualidade percebida pelo cliente*. Universidade de Aveiro. Obtido de <http://ria.ua.pt/handle/10773/5173>

Maps, Google. (2015). Mapa da ACEP. Obtido 23 de Julho de 2015, de <https://www.google.pt/maps/@41.7056319,-8.8066946,590m/data=!3m1!1e3>

Marques, E. A. B. B. (2012). *Avaliação Da Qualidade Dos Serviços Públicos: O Caso Do Asi*. Avaliação Da Qualidade Dos Serviços Públicos : O Caso Do Asi.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. USA: Sage. Obtido de <http://es.booksc.org/s/?q=Organizational+culture%3A+mapping+the+terrain&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Martin, J., Frost, P., & O'Neill, O. (2004). *Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance* (Research Paper Series No. 1864). *Research Paper n^o 1864*. Stanford. Obtido de <https://www.gsb.stanford.edu/gsb-cmis/gsb-cmis-download-auth/318316>

Martins de Oliveira, I. H. (2012). *ECONOMIA SOCIAL, PILAR DE UM NOVO MODELO DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO SUSTENTÁVEL*. Instituto Politécnico do Porto, Porto. Obtido de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1173/1/DM_IldaOliveira_2012.pdf

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Obtido de <http://ee.bookzz.org/s/?q=Maslow&e=1&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Mauil, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(2001), 302–326. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/242022521>

Maycock, E. A., Allaputa, E., Waripanye, G. D., Geraghty, R., & Chikafa, S. (2015). PM to HRM – Rebranding or A New Label? *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 15–21. Obtido de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue6/Version-1/B017611421.pdf>

Maycock, E. A., Mwape, A. K., Atata, N. F., Nanthalo, F., & Geraghty, R. (2015). Has the Leopard Changed its Spots? Personnel Management versus Human Resource Management. *The International Journal of Business & Management*, 3(5), 47–54. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/282661827>

Mayo, E. (2005). *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*. New York: Taylor & Francis e-Library. Obtido de http://bookzz.org/book/699043/9331ff/?_ir=1

McAdam, R., & Leonard, D. (2001). Developing TQM: The knowledge management contribution. *Journal of General Management*, 26(4), 47–61. Obtido de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/030630700102600404>

McGregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. School of Industrial management, Massachusetts Institute of Technology: McGraw-Hill Publishing Company. Obtido de <https://ia601502.us.archive.org/31/items/in.ernet.dli.2015.459335/2015.459335.The-Human-Side-Of-Enterprise.pdf>

Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49–65. Obtido de [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O estudo de caso como estratégia de investigação em educação.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20como%20estrat%C3%A9gia%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Melo, M. (2011). *Profissionalização institucional no Terceiro Setor e atuais demandas* (No. 3). Braga. Obtido de <http://cics.uminho.pt/wp-content/uploads/2011/07/Melo-Marina-2011-Profissionaliza%C3%A7%C3%A3o-institucional-no-Terceiro-Setor-e-atuais-demandas1.pdf>

Mujahid, M., Sameen, S. N., Naz, H., Nazir, F., & Manzoor, S. (2014). History of Human Resource Management : It ' s Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 294–301. Obtido de <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/17167/18018>

Neves, J. M. (2004). *O Perfil da Excelência nas PME's Turísticas do Algarve*. Universidade do Algarve: Instituto de Turismo de Portugal.

Nóbrega, K. (1997). *Gestão Da Qualidade Em Serviços*. Unioversidade de São Paulo. Obtido de <https://klebernobrega.files.wordpress.com/2011/08/tese-doutorado-kleber-070321-completa.pdf>

Noronha, J. F. (2002). *Apontamentos da disciplina de Controlo da Qualidade*. Obtido de http://www.esac.pt/noronha/cq/pdf/apontamentos_CQ_2002.pdf

Nóvoa, C. (2007). *Gestão da Qualidade - Estudo sobre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes em Piscinas Municipais*. Obtido de https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=619

O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 50(2), 85–101. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=917835cc-10df-4fca-b32b-f211365ebe7b%40sessionmgr4009&hid=4202>

Ogbonna, E. (1992). Organization culture and human resource management: Dilemmas and contradictions. Em P. Blyton & P. P. Turnbull (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 74–96). London: Sage.

Olian, J. D., & Rynes, S. L. (1992). Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes , Performance Measures , and Stakeholders, 30(3), 303–333.

Oliveira Rocha, J. A. (2006). *Gestão da Qualidade. Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Parasuraman, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802

Pedroso, P., Elyseu, J., & Magalhães, J. (2011). *Análise prospetiva da evolução sectorial em Portugal*. Obtido de <http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/analiseprospectiva.pdf>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para as Ciências Sociais-A Complementariedade em SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2b39ae67-0eae-4abc-b9c3-383dcf837fce%40sessionmgr102&hid=112>

Pinto, S. (2003). *Gestão dos Serviços. A Avaliação da Qualidade* (Edições Ve). Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade-Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Sílabo Gestão.

Powell, T. C. (1995). TQM As Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. Obtido de http://www.thomaspowell.co.uk/article_pdfs/TQM_as_CA.pdf

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101–1122. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/235305862>

Prowse, P., & Prowse, J. (2010). Whatever happened to human resource management performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 145–162. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/243464268>

Qualtrics. (2015). Qualtrics. Obtido 21 de Maio de 2015, de https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/jfe3/form/SV_ctP4j58hBHWzwJ7

Quintão, C. (2004). Terceiro Sector - Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual. Em *V Congresso Português de Sociologia* (pp. 1–15). Universidade do Minho-Braga. Obtido de http://isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal: Uma abordagem preliminar* (2.^a Série No. N.º2). Porto. Obtido de http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf

Radford, .G.S. (1922). *The Control of Quality in Manufacturing*. New York: Acesso Disponível através da archive.org. Obtido de <https://archive.org/details/controlofquality00radf>

Ramos, M. C. (2011). Economia solidária, plural e ética, na promoção do emprego, da cidadania e da coesão social. *Laboreal*, VII(1), 81–104. Obtido de http://laboreal.up.pt/files/articles/81_104f1.pdf

Ramos, S. (2012). *O emprego no terceiro setor: uma análise comparativa*. Universidade do Minho. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/23484>

Rodrigues, O. (2014). *Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, que benefícios?* Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Obtido de http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1356/1/Olga_Rodrigues.pdf

Sardinha, B., Soares, A., & Marques, B. (2015). *Relatório do projeto «Definição de um Modelo Nacional De Reconhecimento dos Sistemas da Qualidade nas Instituições de Serviço Social»*. Obtido de http://www.poaftse.qren.pt/upload/docs/2015/Estudos/Relatorio_IPSetubal.pdf

Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2013). Relabeling or New Approach : Theoretical Insights Regarding Personnel Management and Human Resource Management, 24(3), 234–243.

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Source: Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=11632e1c-4eec-4d2d-aa7a-c5ccf7fa9f21%40sessionmgr4010&hid=422>

Schneider, B., Brief, A., & Guzzo, R. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. Em *Organizational Dynamics* (Vol. 24, pp. 7–19). Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/238747933%0ACreating>

Sekhar, S. C. (2010). Benchmarking. *African Journal of Business Management*, 4(6), 882–885. Obtido de <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/94C94A923521>

Senlle, A., Martinez, E., & Martinez, N. (2001). *ISO 9000-2000: Calidad en los servicios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2), 258–280. Obtido de <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/208/121>

Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Milwaukee: American Society for Quality Control. Obtido de <http://bookzz.org/dl/2347352/9f671d>

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537–564. Obtido de <http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28199407%2919%3A3%3C537%3ADCFLIT%3E2.0.CO%3B2-1>

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=68be5df5-121f-46c0-a596-04d51975c24a%40sessionmgr102&hid=126>

Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=07a24807-86e1-461c-be9a-2d66ec710272%40sessionmgr120&hid=126>

Sousa, S. (2011). *A relação entre a cultura organizacional e o uso de práticas de gestão da qualidade: uma investigação empírica no sector hospitalar*. Universidade Técnica de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.5/3415>

Spencer, B. a. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446–471. <http://doi.org/10.5465/AMR.1994.9412271807>

Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. United Kingdom: Elsevier. Obtido de <http://book.org/s/?q=The+Benchmarking+Book%3A+A+How-to-Guide+to+Best+Practice+for+Managers+and+Practitioners&yearFrom=&yearTo=&language=&extension=&t=0>

Stefano, N. M., & Filho, N. C. (2013). Avaliação da Qualidade dos Serviços por Meio da Escala SERVQUAL de Parasuraman *et al.* *Revista Estudos do ISCA*, 1–10. Obtido de https://figshare.com/articles/Avalia_o_da_qualidade_dos_servi_os_por_meio_da_escala_SERVQUAL_de_Parasuraman_et_al_/1280943

Stevens, T. (1995). Philip Crosby: Quality is Still Free. Obtido 21 de Setembro de 2015, de <http://www.industryweek.com/quality/philip-crosby-quality-still-free?page=1>

Storey, J. (1989). Introduction: from personnel management to human resource management. Em J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 1–10). London: Routledge.

Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out? Em J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (pp. 3–32). London.

Taylor, F. W. (1919). *The principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. Obtido de <https://ia801403.us.archive.org/21/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf>

Teixeira, A. C. da C. (2003). *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade*. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/201>

Thorntwaite, L. (2012). The origins of personnel management: reasserting the public sector experience. *Journal of Management History*, 18(3), 312–330. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/242338019_The_origins_of_personnel_management_Reasserting_the_public_sector_experience

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management* (Ninth, Vol. 0). United Kingdom: Pearson Education Limited. Obtido de [http://dl.yazdanpress.ir/BOOKS/MANAGEMENT/Human_Resource_Management_9th_Edition_Derek_Torrington\(marked\).pdf](http://dl.yazdanpress.ir/BOOKS/MANAGEMENT/Human_Resource_Management_9th_Edition_Derek_Torrington(marked).pdf)

Vivet, D., & Thiry, B. (2000). Field of study, quantitative importance and national acceptations. Em CIRIEC (Ed.), *The enterprises and organization of the third system: a strategic challenge for employment* (pp. 10–28). Liege: International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy. Obtido de <http://www.uv.es/uidescoop/TSE-DGV-CIRIEC-Full text-English.pdf>

Webster's New World Dictionary, C. E. (1960). Webster's New World Dictionary, College Edition. Cleveland and New York: The World Publishing Company. Obtido de https://ia600306.us.archive.org/19/items/webstersnewworld001775mbp/webstersnewworld00_1775mbp.pdf

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1ab4c834-69aa-4c22-b11a-22802426160e%40sessionmgr104&hid=126>

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units, 13(3), 21–36. Obtido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x/pdf>

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (4ª). São Paulo: Bookman.

Yong, J., & Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: a review. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 137–161. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=492f623d-b47f-496c-83f9-4bca0fb6d92c%40sessionmgr4008&hid=4202>

Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(5), 509–530.

Zeitz, Gerald; Johannesson, Russel; Ritchie JR, J. E. (1997). An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: development and Validation. *Group & Organization Management*, 22, 414–444.

Apêndices

Apêndice A - Antiguidade da ACEP

Tabela A1

Antiguidade na ACEP (anos)

	Anos de Antiguidade	Frequência	(%)	Válida (%)	Cumulativa (%)
Respostas	8	5	29,4	29,4	29,4
	10	1	5,9	5,9	35,3
	12	2	11,8	11,8	47,1
	13	1	5,9	5,9	52,9
	15	5	29,4	29,4	82,4
	16	1	5,9	5,9	88,2
	18	1	5,9	5,9	94,1
	25	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2015).

Apêndice B - Cálculo da taxa de resposta do inquérito por questionário

Tabela B1

Cálculo da taxa de resposta do inquérito por questionário

N.º de dimensões (variáveis) do inquérito por questionário	População-alvo	Taxa de resposta (%)
79	17	100

Fonte: Elaboração própria (2015).

Apêndice C - Cálculo da escala de Likert do inquérito por questionário

Tabela C1

Cálculo da escala de Likert do inquérito por questionário

N.º de dimensões (variáveis) da escala de Likert	População-alvo	Taxa de resposta (%)
71	9	52,94

Fonte: Elaboração própria (2015).

Apêndice D - Carta de apresentação do projeto

De	Para	Data
josemmoreira1@gmail.com	benedita@acep-meadela.com	15 de maio de 2015
Assunto	Estágio de Mestrado - Cultura Organizacional, Sistemas de Gestão da Qualidade e Práticas de Gestão de RH.	

Exmo. Dr. Luís Delgado,

No âmbito de uma Investigação sobre a relação entre a Cultura Organizacional, a implementação e desempenho dos Sistemas de Gestão da Qualidade e as Práticas de GRH, será brevemente operacionalizado um Estudo de Caso, dirigido à ACEP.

Vários estudos comprovam que a cultura organizacional desempenha um importante papel na estrutura, nos processos e, conseqüentemente, nos resultados das Organizações. Por seu lado, atuar no contexto de uma Qualidade Integrada nos Serviços sociais tem na sua base o envolvimento dos colaboradores, resultado dos seus valores e práticas. Assim, pretende-se identificar quais as dimensões da Cultura Organizacional que facilitem e permitam atingir um maior sucesso no desenvolvimento de um SGQ na ACEP, a satisfação dos seus colaboradores, a avaliação da qualidade e da sua melhoria através do referencial *EQUASS* e que tipos de práticas de recursos humanos existem na ACEP.

O motivo deste estudo é deste modo, a articulação entre três vertentes: cultura organizacional, Gestão da Qualidade e Recursos Humanos. Visto que se as práticas de GRH estiverem assentes numa cultura organizacional, flexível onde existe uma cooperação entre os trabalhadores torna mais fácil a melhoria constante da qualidade das organizações. Por outro lado, o papel dos RH é importante pois cada vez mais tem sido um ativo diferenciador de todas as organizações, incluído a referentes às respostas sociais.

Deste modo, peço a vossa autorização para uma entrevista com a Direção da ACEP, sobre as práticas de gestão de RH, o preenchimento da autoavaliação *EQUASS* (ficheiro Excel) por parte da direção da ACEP e dos seus colaboradores, o preenchimento do inquérito da satisfação e do inquérito das dimensões da cultura organizacional aos colaboradores. Neste contexto, gostaria de solicitar uma muito breve reunião com V. Exa, para a apresentação deste projeto que acredito ser de útil para uma operacionalização de um sistema da qualidade na ACEP. Em anexo, envio meros exemplos dos instrumentos de recolha de dados mencionados, mas que vão ser adaptados à realidade e à dimensão da ACEP.

Agradecendo o interesse e disponibilidade de V. Ex.^a, e aguardando uma resposta breve de vossa parte.

Atentamente,

José Moreira

Apêndice E - Email de aprovação da carta de apresentação do projeto

De	Para	Data
benedita@acep-meadela.com	josemmoreira1@gmail.com	18 de maio de 2015
Assunto	Estágio de Mestrado - Cultura Organizacional, Sistemas de Gestão da Qualidade e Práticas de Gestão de RH.	

Bom dia.

Já enviei para o Dr. Luís, mas ele hoje não passou na ACEP.

No entanto e numa análise muito superficial parece estar bem com as devidas adaptações à ACEP.

Com os melhores cumprimentos,

Benedita Correia

Técnica Superior


Rua Manuel José Marques - Meadela 4900-745 Viana do Castelo

Tel.: 258840060 | Fax 258840069



Apêndice F - Comprovação da fiabilidade do teste-piloto

De	Para	Data
josemmoreira1@gmail.com	benedita@acep-meadela.com	5 de agosto de 2015
Assunto	Teste Inquérito por Questionário - Cultura Organizacional	
Venho por este meio solicitar à Dr. ^a Benedita que agradeço imenso o preenchimento do inquérito por questionário da Cultura Organizacional.		
Atentamente		
Segue o <i>link</i> em baixo:		
https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_ctP4j58hBHWzwJ7		
Atentamente.		
José Moreira		

De	Para	Data
benedita@acep-meadela.com	josemmoreira1@gmail.com	5 de agosto de 2015
Assunto	Teste Inquérito por Questionário - Cultura Organizacional	
Boa noite.		
Acabei de preencher o questionário, por favor confirma se o recebeste. Obrigada.		
Benedita Correia		
Técnica Superior		
Rua Manuel José Marques - Meadela 4900-745 Viana do Castelo		
Tel.: 258840060 Fax 258840069		
		

Apêndice G - Solicitação do preenchimento do inquérito por questionário aos colaboradores da ACEP

De	Para	Data
benedita@acep-meadela.com	Colaboradores ACEP	6 de agosto de 2015
Assunto	Envio de Inquérito de Cultura Organizacional e da Autoavaliação <i>EQUASS</i>	

Boa tarde.

No âmbito do estágio do José Moreira é solicitado a todos os colaboradores da ACEP que preencham o questionário no link em baixo.

Este deve ser preenchido até ao dia 10, próxima 2ª feira. Qualquer dúvida podem tirar diretamente com o José.

Obrigada. Benedita Correia

Técnica Superior

Rua Manuel José Marques - Meadela 4900-745 Viana do Castelo

Tel.: 258840060 | Fax 258840069



Apêndice H - Coeficientes de Alfa de Cronbach para as escalas das Dimensões da cultura organizacional

Tabela R.1

Coeficientes de Alfa de Cronbach para as escalas das Dimensões da cultura organizacional (n=71)

Dimensão	N.º itens	Itens extraídos do Programa SPSS	Alfa de Cronbach
Orientação para a Inovação	9	Q9_10, Q9_20, Q9_68, Q9_25 Q9_27, Q9_28, Q9_51, Q9_50, Q9_34	0,878
Planeamento e flexibilidade	10	Q9_21, Q9_55, Q9_56, Q9_57 Q9_58, Q9_61, Q9_62, Q9_70 Q9_71, Q9_59	0,688
Orientação para a melhoria contínua	5	Q9_3, Q9_4, Q9_31, Q9_47, Q9_67	0,547
Orientação para a mudança	4	Q9_30, Q9_39, Q9_45, Q9_16	-2,000
Orientação para o cliente e competências	15	Q9_5, Q9_7, Q9_53, Q9_43, Q9_58, Q9_18, Q9_11, Q9_64, Q9_66, Q9_65, Q9_9, Q9_6, Q9_29, Q9_13 Q9_14	0,866
Comunicação	6	Q9_1, Q9_2, Q9_23, Q9_12, Q9_35, Q9_37	0,740
Motivação e envolvimento	15	Q9_22, Q9_46, Q9_42, Q9_44, Q9_49, Q9_54, Q9_52, Q9_60, Q9_48, Q9_37, Q9_36, Q9_38, Q9_32, Q9_33 Q9_63	0,813
Sistema organizativo	7	Q9_8, Q9_69, Q9_15, Q9_17, Q9_19, Q9_24, Q9_26, Q9_40,	0,607
Alfa de Cronbach da escala de Likert		71	0,928

Fonte: Elaboração própria (2015).

Anexos

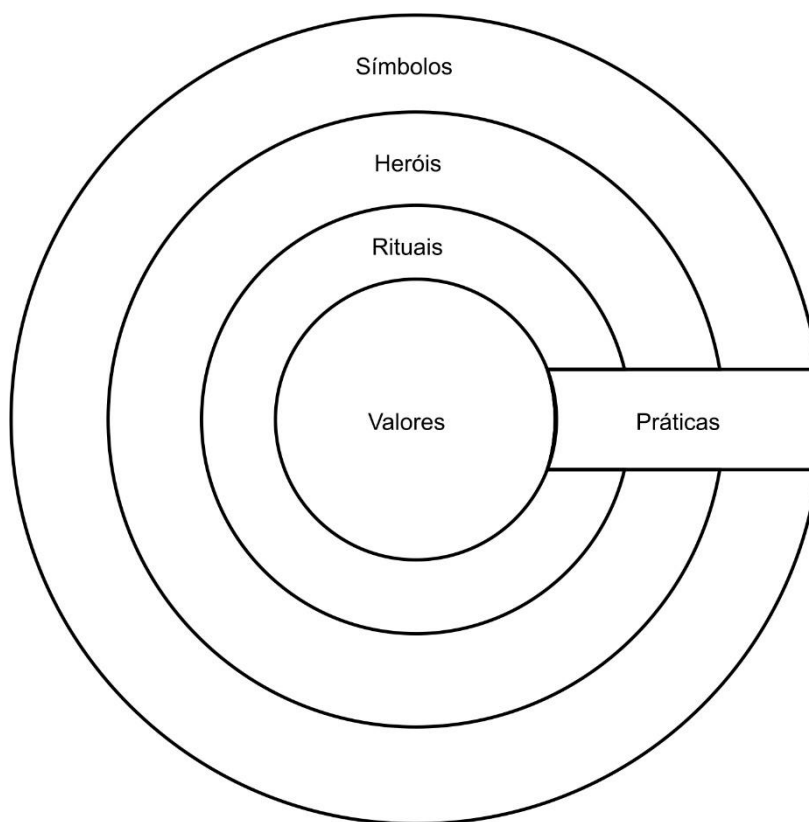
Anexo A - Estágios do Movimento da Qualidade

Características	Etapas do Movimento da Qualidade			
	Inspeção	Controlo Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
	Fim séc. XVIII e início século XX	Início da década de 1930 ao fim dos anos 1940	Início da década de 1950 ao fim da década de 1970	Início da década de 1980 até aos dias atuais
Preocupação básica	Verificação	Controlo	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido de forma pró-ativa	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade e do produto	Uniformidade e do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até ao mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os gestores de projetos para impedir falhas da qualidade	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento estratégico, estab. objectivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planeamento da qualidade e projetos de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e formação de trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento da inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os depts, embora a gestão de topo, só se envolva perifericamente com o projeto, o planeamento e a execução de	Todos na empresa com a gestão de topo exercendo forte liderança

			políticas da qualidade	
Orientação e abordagem	"Inspecciona" a qualidade	"Controla" a qualidade	"Constrói" a qualidade	"Gere" a qualidade

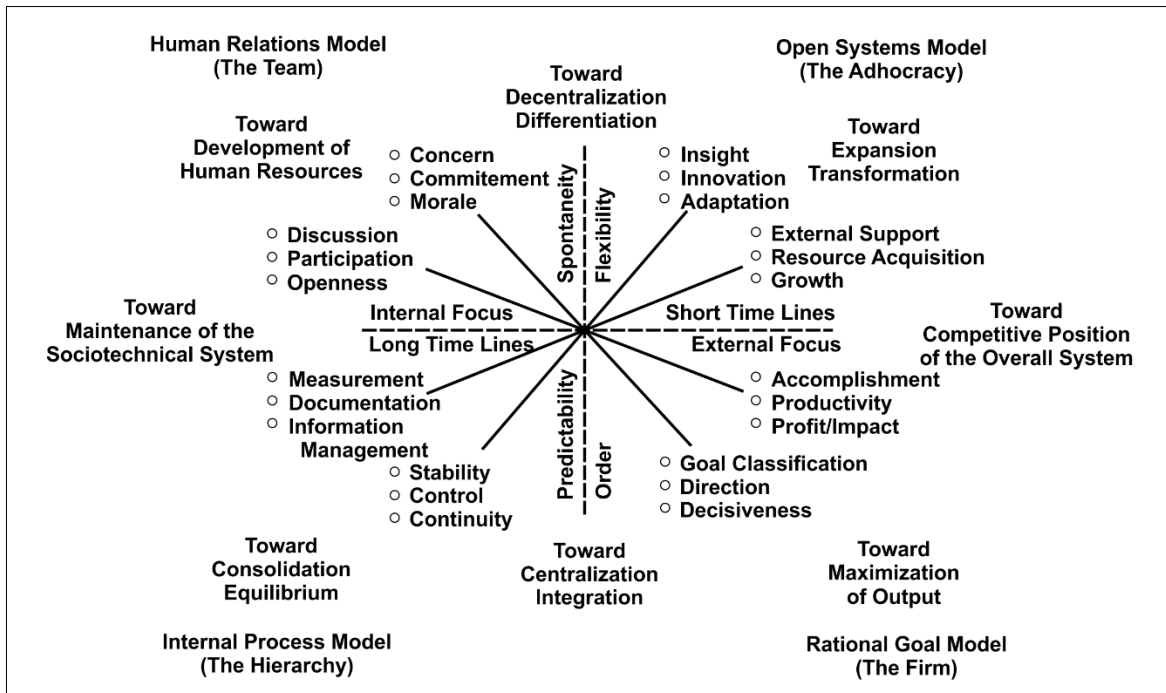
Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p. 23).

Anexo B - Manifestações da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Hofstede *et al.* (1990, p. 291).

Anexo C - Modelo Competing Values Framework



Fonte: Adaptado de Denison, Daniel e Spreitzer (1991, p. 4).

Anexo D – Fatores de percepção da cultura organizacional

<p>Fator 1 - Orientação para a inovação</p>	<p>Itens SER_INOV No meu departamento somos encorajados a identificar novas formas de realizar SER_FUT No meu departamento desenvolvem-se planos para o futuro DES_COL São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores GES_INOV A gestão procura ativamente novas ideias OPTI_FUT Sou otimista sobre o futuro do meu departamento IDEI_REC Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias EXP_INOV A experimentação e a inovação são encorajadas SER_COMU O meu departamento comunica bem com as outras equipas da organização PREF_NOV Existe uma clara preferência por novos desafios</p>
<p>Fator 2 – Planeamento e Flexibilidade</p>	<p>Itens CON_ACTV Conhecemos bem a “concorrência” e o que eles fazem CON_PFPF Conhecemos a nossa “concorrência”, os seus pontos fortes e fraquezas PENS_PRZ Pensa-se nos problemas com muita antecedência OBJ_LNGP Existem objetivos claros de longo prazo e os colaboradores estão empenhados nestes ADAP_MUD Adaptamo-nos facilmente às mudanças do mercado / da conjuntura PROC_RES Os procedimentos são mais importantes do que os resultados IMP_PROJ Os projetos são sempre implementados na data planeada COL_MISS Todos os colaboradores compreendem a missão AJUS_REQ Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos COL_MUD Os colaboradores reconhecem a importância da mudança</p>
<p>Fator 3 - Orientação para a melhoria contínua</p>	<p>Itens SER_ENVL No meu departamento todos estão envolvidos na melhoria contínua EMP_EXC Existe empenhamento pela excelência do serviço ao cliente MELH_PRI A melhoria contínua é uma prioridade PREF_MEL Existe a preferência pela melhoria contínua QUAL_VOL A qualidade de serviço é mais importante do que</p>

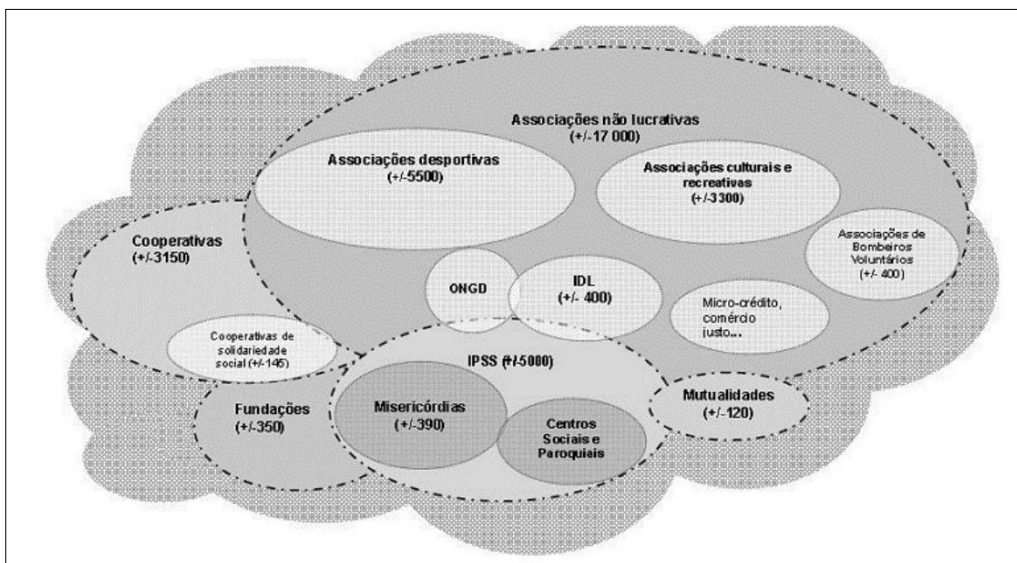
	o seu volume
Fator 4 - Orientação para a mudança	<p>Itens</p> <p>COL_REGR Os colaboradores evitam “seguir regras apenas porque estas estão assim definidas”</p> <p>MUD_RAPI A mudança é rápida e imediata</p> <p>COL_FLEX Os colaboradores sentem-se confortáveis com situações pouco comuns</p> <p>COOP_COM Existe mais cooperação do que competição entre departamentos/serviços</p>
Fator 5 - Orientação para o Cliente e Competências	<p>Itens</p> <p>FOC_CLI A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade</p> <p>SAT_LNGP Ter clientes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo</p> <p>PLA_CLI No planeamento, é dada uma grande ênfase às necessidades dos clientes</p> <p>GES_COMP Os gestores e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores</p> <p>ORG_SERI Organização e função são temas discutidos com seriedade</p> <p>PLA_DESV Os planos individuais de desenvolvimento são comuns</p> <p>DES_COMP Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras</p> <p>SUC_RETE Os gestores de sucesso retêm as pessoas com elevado desempenho no departamento</p> <p>COL_COMP Os colaboradores têm a oportunidade de utilizarem as suas competências</p> <p>SER_INFO O meu departamento tem muita influência na Organização</p> <p>RESP_CLI A organização auxilia os colaboradores a responderem às necessidades dos clientes</p> <p>GES ESTR O papel dos gestores seniores é, principalmente, estratégia e planeamento</p> <p>COL_RPRO Os colaboradores são treinados p/ utilizarem ferramentas de resolução de problemas</p> <p>SER_MISS O meu departamento tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir</p> <p>EFI_REUN As reuniões das equipas são eficazes</p>

<p>Fator 6 - Comunicação</p>	<p>Itens PROC_CHF Os processos-chave têm como responsáveis as chefias seniores dessa Operação COMP_PRO Eu compreendo os processos-chave da minha Organização SER_PINT No meu departamento conhecemos e compreendemos os processos internos CEL_EXI São regularmente celebrados os êxitos que a Organização alcança INF_NEGA A informação “negativa” é transmitida por meios de comunicação formais GES_INFO Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados</p>
<p>Fator 7 - Motivação e Envolvimento</p>	<p>Itens SATI_CLI Estou satisfeito com o meu departamento /serviço ORG_SER Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço SATI_FUN Estou satisfeito com a minha função SATI_SER No meu departamento/serviço as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar COL_ORG Os colaboradores têm orgulho em trabalhar nesta Organização SER_OBJ No meu departamento conhecemos e compreendemos os nossos objetivos GES_LNGP Os gestores consideram o longo prazo nas decisões diárias PROB_IDP Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos MUD_CONS As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta COM_ABR No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta DECI_REU As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões SER_COOP No meu departamento/serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores EQUI_VPP Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal</p>

Fator 8 - Sistema Organizativo	Itens CULT_REG O alinhamento com a cultura existente é importante no momento do recrutamento INF_FORM A informação importante surge pelos canais formais COL_TEMP Os colaboradores têm tempo para analisar os problemas que os afetam RESP_COL Demonstra-se respeito para com os colaboradores COL_RESE Os colaboradores não atuam de forma reservada e com secretismo COL_SOS Os novos colaboradores são deixados “por sua conta” COL_JUST Os colaboradores são tratados com justiça e respeito
---------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Detert *et al.* (2000).

Anexo E - Representação do Terceiro Setor em Portugal



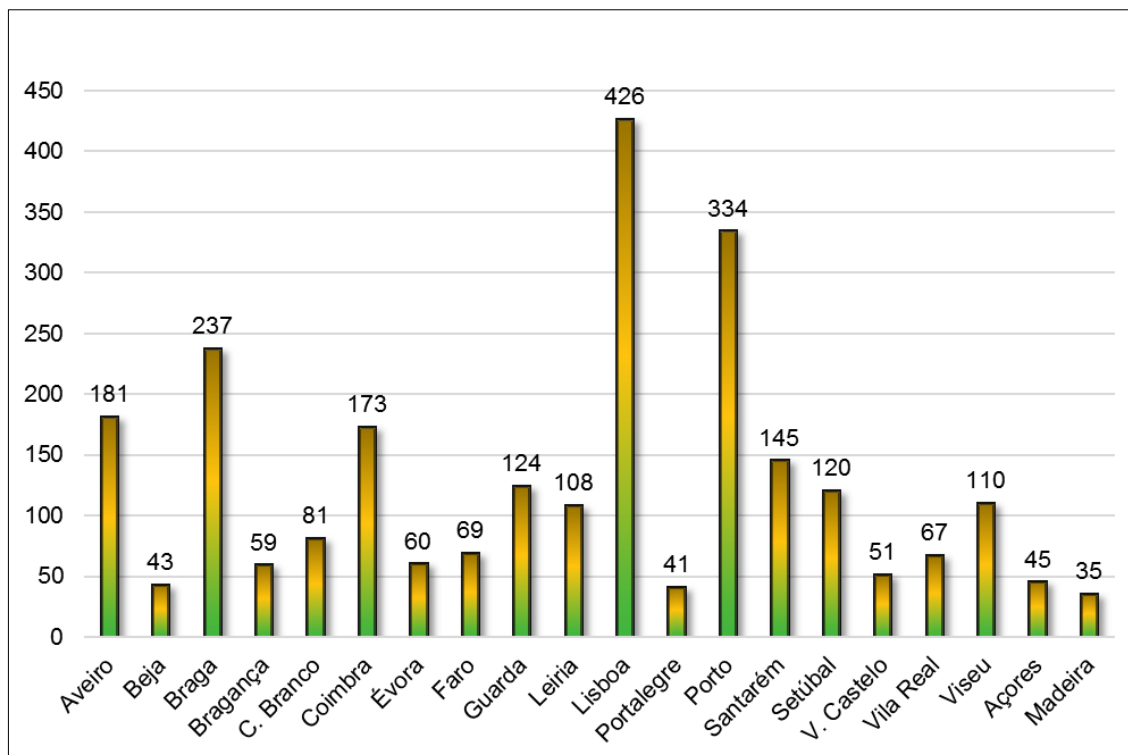
Fonte: Adaptado de Quintão (2011, p. 11).

Anexo F - Características do Terceiro Setor em Portugal

Força económica significativa	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuinte para o rendimento e despesa (€5.4 mil milhões em 2002, equivalente a 4.2% do PIB); - Empregador significativo (4.2% da população economicamente activa no país e cerca de 5.0% do emprego não agrícola) e; - Emprega tantos trabalhadores como a indústria de transportes.
Força de trabalho das organizações da sociedade civil da população economicamente activa é ligeiramente inferior à medida internacional	<ul style="list-style-type: none"> - O número para Portugal, 4.0%, é ligeiramente inferior à medida internacional e bastante inferior aos valores da maioria dos países da Europa Ocidental; - A par de Espanha e Itália e significativamente maior que Europa central e de Leste e; - A percentagem de voluntários é inferior em Portugal do que nos países desenvolvidos, constituem apenas 29% da força de trabalho das organizações da sociedade civil em Portugal.
Setor com forte presença	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de uma variedade de serviços humanos (saúde, educação, serviços sociais e de desenvolvimento comunitário);
Setor com fundos provenientes de uma variedade de origens	<ul style="list-style-type: none"> - Receitas próprias (pagamentos privados por bens e serviços, quotizações e rendimento de investimento); - Filantropia (doações individuais, de fundações e empresariais) e; - Apoio público ou governamental (subsídios, contratos, reembolsos por serviços prestados, pagamentos de sistemas de segurança social financiados pelo governo)
Elemento que partilha características com os países que integram o “modelo de parceria de <i>welfare</i> /bem-estar”	<ul style="list-style-type: none"> - Força de trabalho relativamente grande; - Mais trabalhadores remunerados que voluntários e; - Decisiva orientação do emprego para os serviços básicos de bem-estar – serviços de saúde, educação e serviços sociais
Apoio do governo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio extensivo do governo às operações do sector.

Fonte: Adaptado de Amaral (2013, pp. 10-11).

Anexo G - IPSS filiadas por Distrito



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, p. 33).

Anexo H - Codificação das Respostas Sociais Existentes

Codificação	Área e sub-áreas	Resposta Social
1	Infância e Juventude	
<u>11</u>	<u>Crianças e Jovens</u>	
1101		Ama
1102		Ama (creche familiar)
1103		Creche
1104		Estabelecimento de Educação Pré- Escolar
1105		Centro de Atividades de Tempos Livres
<u>12</u>	<u>Crianças e Jovens com Deficiência</u>	
1201		Intervenção Precoce
1202		Lar de Apoio
1203		Transporte de Pessoas com Deficiência
<u>13</u>	<u>Crianças e Jovens em Situação de Perigo</u>	
1301		Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental
1302		Equipa de Rua de Apoio a Crianças e Jovens
1303		Acolhimento Familiar para Crianças e Jovens
1304		Centro de Acolhimento Temporário
1305		Lar de Infância e Juventude
1306		Apartamento de Autonomização
2	População Adulta	
<u>21</u>	<u>Pessoas Idosas</u>	
2101		Serviço de Apoio Domiciliário
2102		Centro de Convívio
2103		Centro de Dia
2104		Centro de Noite
2105		Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas
2106		Residência
2107		Lar de Idosos
<u>22</u>	<u>Pessoas Adultas com Deficiência</u>	
2201		Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência
2202		Serviço de Apoio Domiciliário
2203		Centro de Atividades Ocupacionais
2204		Acolhimento Familiar para Pessoas Adultas com Deficiência
2205		Lar Residencial
2206		Transporte de Pessoas com Deficiência
<u>23</u>	<u>Pessoas em Situação de Dependência</u>	
2301		Serviço de Apoio Domiciliário
2302		Apoio Domiciliário Integrado
2303		Unidade de Apoio Integrado
<u>24</u>	<u>Pessoas com Doença de Foro Mental ou Psiquiátrico</u>	
2401		Fórum Sócio-Ocupacional
2402		Unidade de Vida Protegida
2403		Unidade de Vida Autónoma
2404		Unidade de Vida Apoiada

<u>25</u>	<u>Pessoas Sem-Abrigo</u>	
2501		Equipa de Rua para Pessoas Sem-Abrigo
2502		Atelier Ocupacional
3	Família e Comunidade	
<u>31</u>	<u>Família e Comunidade em Geral</u>	
3101		Atendimento/Acompanhamento Social
3102		Grupo de Auto-Ajuda
3103		Centro Comunitário
3104		Centro de Férias e Lazer
3105		Refeitório/Cantina Social
3106		Centro de Apoio à Vida
3107		Comunidade de Inserção
3108		Centro de Alojamento Temporário
3109		Ajuda Alimentar
<u>32</u>	<u>Pessoas com VIH/SIDA e suas famílias</u>	
3201		Centro de Atendimento/Acompanhamento Psicosocial
3202		Serviço de Apoio Domiciliário
3203		Residência para pessoas com VIH/Sida
<u>33</u>	<u>Pessoas Toxicodependentes</u>	
3301		Equipas de Intervenção Direta
3302		Apartamento de Reinserção Social
<u>34</u>	<u>Pessoas Vítimas de Violência Doméstica</u>	
3401		Centro de Atendimento
3402		Casa Abrigo
4	Grupo Fechado	
<u>41</u>	<u>Respostas Pontuais</u>	
4101		Apoio Domiciliário para Guarda de Crianças
4102		Apoio em Regime Ambulatório
4103		Imprensa Braille
4104		Escola de Cães-Guia

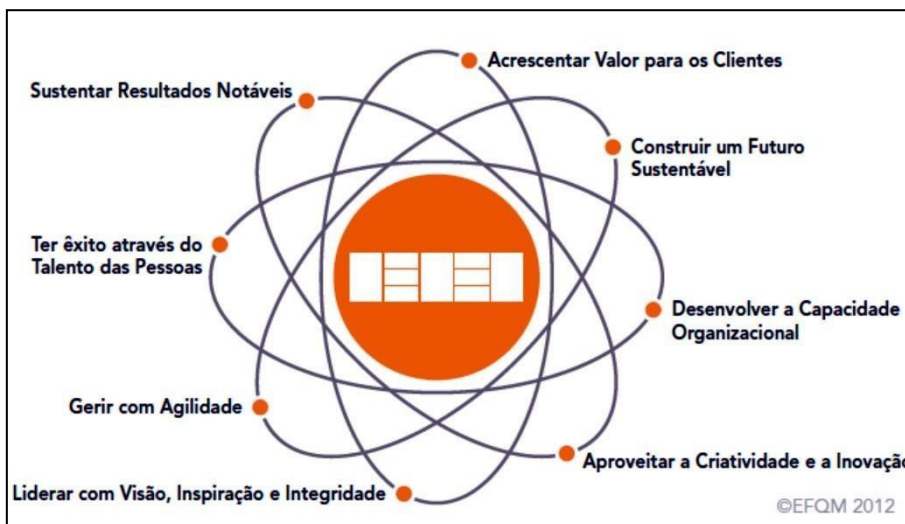
Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, pp. 35-36).

Anexo I - Conceitos fundamentais de Excelência da EFQM

Conceito	Definição
Acréscimo de valor para os clientes	Acréscimo de valor para os clientes de modo sistemático a partir do conhecimento, antecipação e satisfação das suas necessidades, expectativas e oportunidades
Construir um futuro sustentável	Melhoria na performance das organizações, em simultâneo com o desenvolvimento de condições económicas, ambientais e sociais das comunidades que estabelecem contacto.
Desenvolver a capacidade organizacional	Desenvolvimento da capacidade organizacional com uma gestão da mudança eficaz tanto a nível interno como externo
Aproveitar a criatividade e a inovação	Aumento de valor e de desempenho através da melhoria contínua e da inovação constante, aproveitando a criatividade das suas partes interessadas
Liderar com visão, inspiração e integridade	Pensamento da liderança no futuro e atuação como referência a seguir dos valores e ética da organização
Gerir com agilidade	Gestão com rapidez para dar uma resposta eficaz às suas ameaças e oportunidades
Ter êxito através do talento das pessoas	Valorização das pessoas e criação de uma cultura de competências para a concretização de objetivos pessoais e profissionais
Sustentar resultados notáveis	Alcance de resultados para satisfação das necessidades, no curto e longo prazo de todos os stakeholders, no domínio dos seus processos de produção

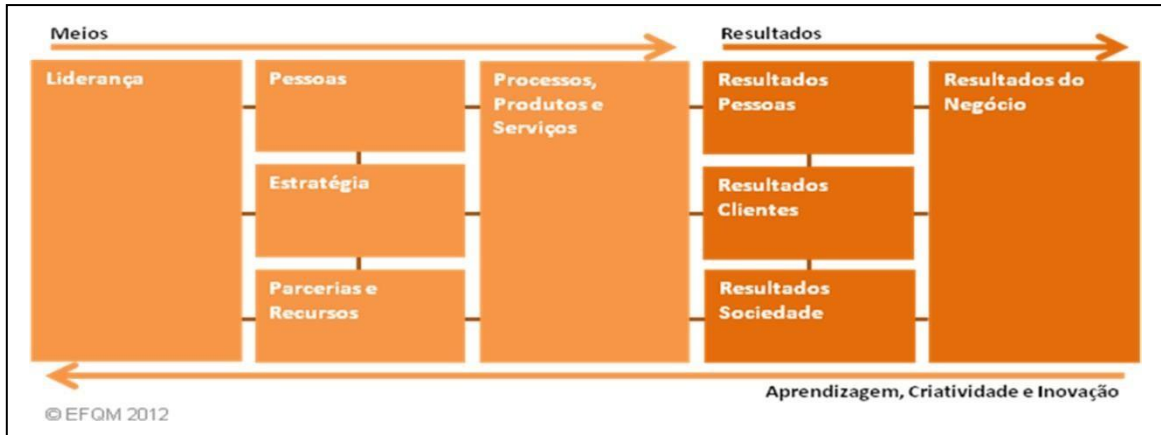
Fonte: Adaptado de EFQM (2017).

Anexo J - Representação dos 8 conceitos fundamentais do modelo EFQM



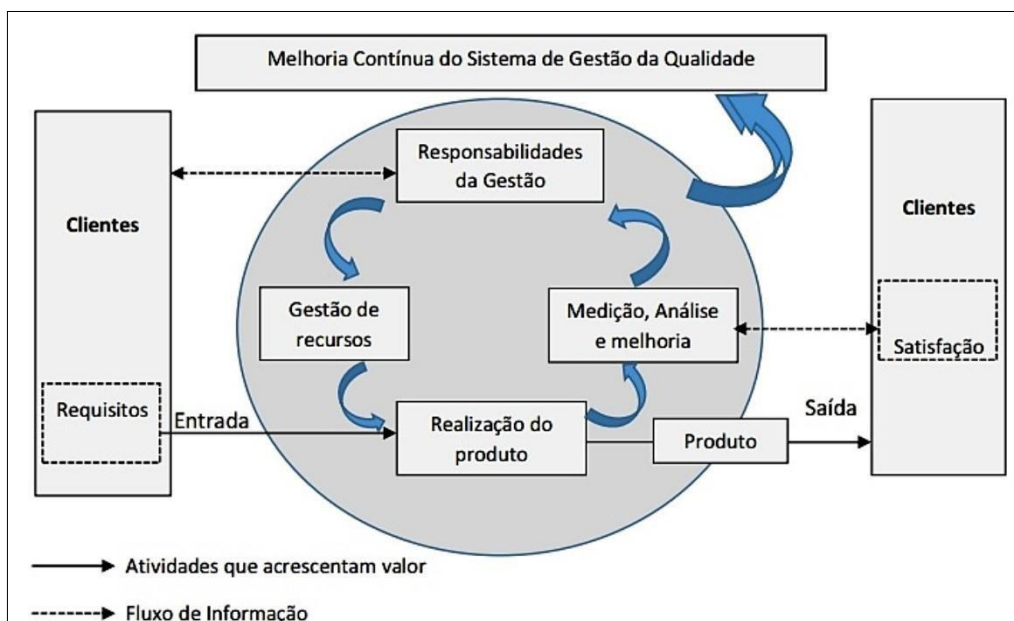
Fonte: Adaptado de APQ (2017b).

Anexo K - Estrutura de Excelência da EFQM



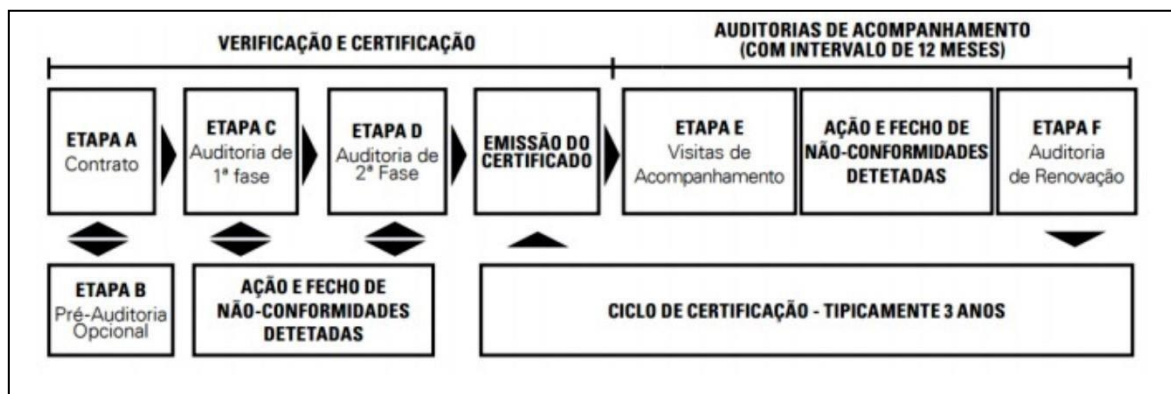
Fonte: Adaptado de APQ (2017c).

Anexo L - Modelo de um sistema de Gestão da Qualidade baseado em processos – Adaptado à prestação de serviços



Fonte: Adaptado de Sardinha *et al.* (2015, p. 81).

Anexo M - ISO 9001:2008-Processo de certificação de uma entidade certificadora *Société Générale de Surveillance (SGS)*



Fonte: Adaptado de Sardinha *et al.* (2015, p. 82).

Anexo N - Principais características da ISO 9001:2015

Principais características da ISO 9001:2015

Estrutura harmonizada	Aplicação da nova estrutura de alto nível harmonizada concedida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO; Simplificação do trabalho das organizações através de um sistema de gestão único e integrado que permite atender aos requisitos de várias normas como: ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Ambiente), entre outras
Contexto da organização	Requer que as organizações determinem o contexto específico do negócio para assegurar que o SGQ é apropriado ao contexto; São vários os fatores que têm impacto na organização. Fatores internos: cultura organizacional, funções e responsabilidades, estrutura organizacional, etc. Fatores externos: ambiente cultural, social, político, financeiro, legal, etc.
Partes interessadas	Exige que as organizações pensem além dos requisitos contratuais dos seus clientes e que considerem as necessidades relevantes de outras partes interessadas (reguladores, os franchisados, os consumidores finais, etc.)
Serviços	Maior ênfase no sector dos serviços, com uma linguagem geral da norma mais acessível; Não considera apenas a noção de produto, mas subdivide-a em duas: produto e serviços
Abordagem por processos	Proximidade com a norma ISO 9001:2008 na importância atribuída à abordagem de processos no fornecimento de produtos e serviços adequados em conformidade com os resultados desejados, segundo a norma ISO 9001. Identificação dos riscos e oportunidades das atividades das organizações;
Pensamento baseado no risco	Recurso a medidas/ações para redução das não-conformidades dos produtos e serviços; Sucesso da implementação do SGQ baseia-se no suporte do ciclo <i>Plan-Do- Check-Act</i> em todos os seus processos.
Foco no resultado	Forma como o SGQ conduz os seus processos para “cumprir as suas promessas” Êxito da implementação de um SGQ, não passa apenas pelas medidas de avaliação da qualidade (nº peças de equipamentos de

	<p>medição calibrado, nº de procedimentos documentados, etc), mas também pela confiança da organização transmitida aos seus clientes e stakeholders</p> <p>Perspetiva da qualidade onde “o resultado conta”</p>
Novo requisito de conhecimento organizacional	Foco no conhecimento coletivo e na partilha de informação
Introdução da inovação	Introdução do mecanismo da inovação para se atingir melhoria, acrescentando à melhoria contínua pequenas medidas (Kaizen)
Não existe requisito específico para:	<p>Representante de Gestão: o seu papel na implementação do SGQ nos vários departamentos prevalece na mesma, contudo é atribuída maior responsabilidade à gestão de topo para assumir uma liderança em toda a estrutura organizacional</p> <p>Obrigatoriedade da utilização de um Manual da Qualidade nas organizações, onde só é importante nas empresas que pretendem ter valor acrescentado, com legitimidade para fazer</p> <p>Abordagem isolada das ações preventivas, pois embora continuem a ser importantes, o SGQ deve assentar na prevenção dos problemas</p> <p>“Pensamento baseado em risco”</p>

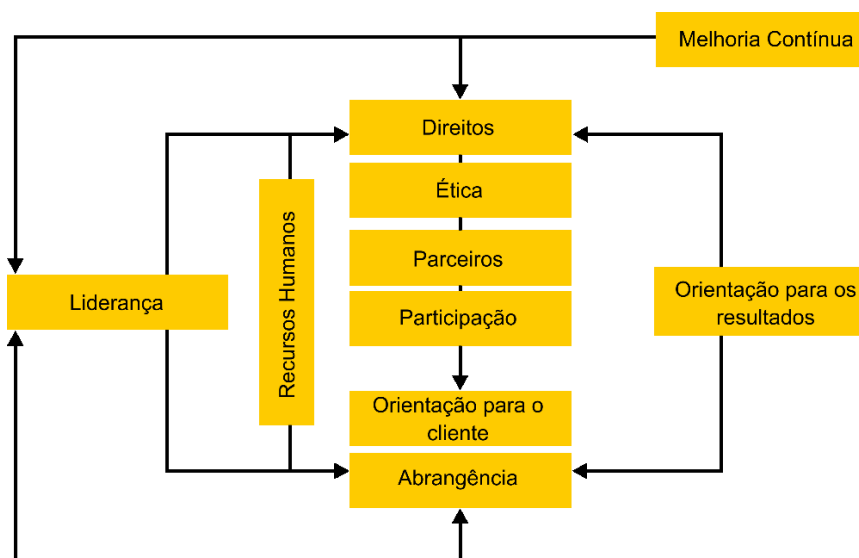
Fonte: Adaptado de APCER (2015, pp. 28-33).

Anexo O - Quadro comparativo entre a ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produtos	Produtos e serviços
Exclusões	Não utilizado (A organização só pode decidir que um requisito não é aplicável se a sua decisão não tiver como consequência a incapacidade para obter a conformidade de produtos e serviços.)
Representante da gestão	Não utilizado (São atribuídas responsabilidades e autoridades semelhantes, mas não há um requisito de haver um único representante da gestão)
Documentação, manual da qualidade, procedimentos documentados, registos	Informação documentada
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operacionalização dos processos
Equipamento de monitorização e medição	Recursos de monitorização e medição
Produto comprado	Produtos e serviços de fornecedores externos
Fornecedor	Fornecedor externo

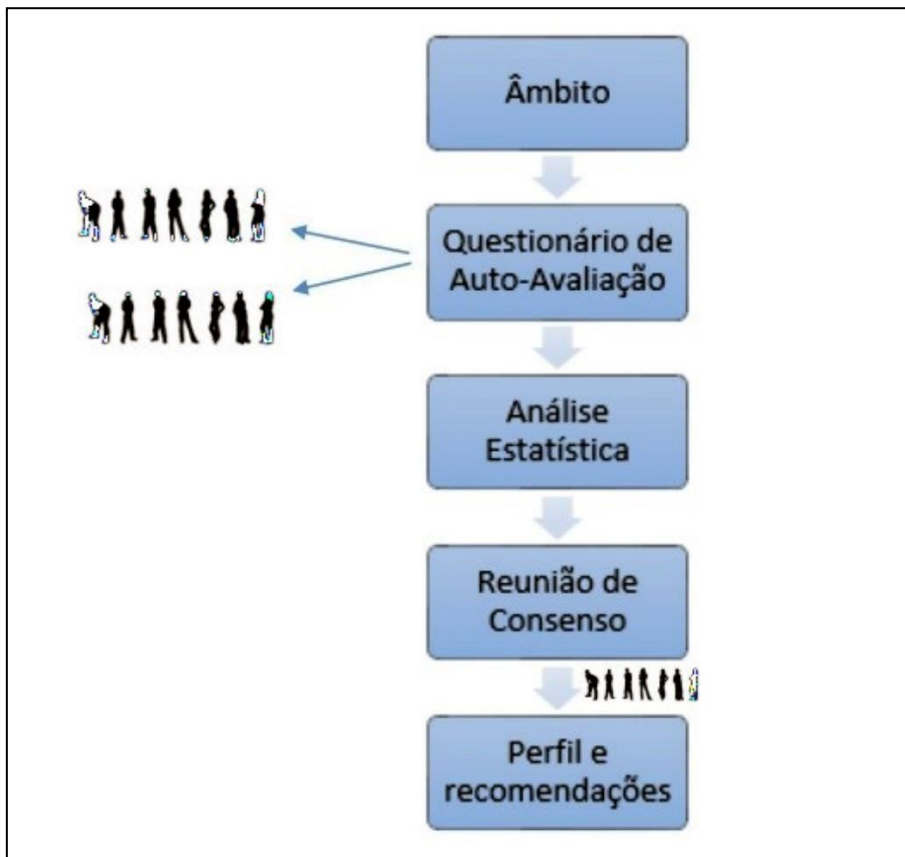
Fonte: Adaptado de Fonseca (2015, p. 13).

Anexo P - Princípios da Qualidade do modelo EQUASS



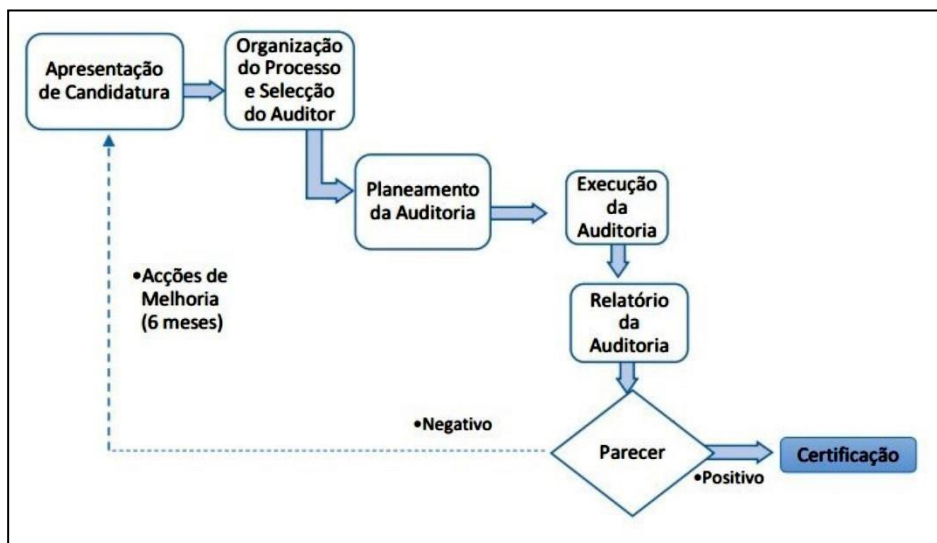
Fonte: Adaptado de APQ (2017a).

Anexo Q - Metodologia Quick Scan EQUASS Assurance (Metodologia da Autoavaliação)



Fonte: Adaptado de Sardinha *et al.* (2015, p. 90).

Anexo R - Esquema do Sistema de certificação do modelo EQUASS



Fonte: Adaptado de Sardinha *et al.* (2015, p. 92).

Anexo S - Quadro de empresas portuguesas certificadas pelo Sistema EQUASS Assurance

Nº	Nome	Pessoa de Contacto	Email	Website
1	APPACDM da Covilhã	Dr. António Marques	appacdmcovilha@gmail.com	
2	APPACDM de Matosinhos - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Matosinhos	Olívia Assunção	appacdm.direcao@appacdm.mail.pt	www.appacdm-matosinhos.com
3	Santa Casa da Misericórdia de Galizes	Carlos Remédios	gestao@scmgalizes.com	www.scmgalizes.com
4	IHSCJ- Clínica Psiquitrica de S. José	Élio Borges	direcao.cpsj@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/c_psj
5	APPDA-Lisboa	Paulo Ferreira	direcao@appda-lisboa.org.pt	www.appda-lisboa.org.pt
6	Centro de Assistência Paroquial da Pampilhosa	António Almeida Marques	cppampilhosa@sapo.pt	www.capp.pt
7	Santa Casa da Misericórdia de Alvaiázere	Ludgero Simões Marques	qualidade@scmalvaiázere.pt	www.scmalvaiázere.pt
8	CRIT- Centro de Reabilitação e Integração Torrejano	Margarida Manta Luís	qualidade@crit.pt	www.crit.pt
9	APPACDM de Évora- Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Otilia Emílio	geral@appacdm-evora.org.pt	www.appacdm-evora.org.pt
10	CERCIFAF- Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Fafe, CRL	Belarmino Costa	b.costa@cercifaf.pt	www.cercifaf.org.pt
11	Associação de Solidariedade e Social de Espanedo	Ana Carvalho	geral@assesepanedo.com	www.assespadanedo.com

12	Santa Casa da Misericórdia de Alvorge	Isabel Santos	stacmalvorge1@sapo.pt	www.scmalvorge.pt
13	Cercidiana, Cooperativa para a Educação, Reabilitação e Inserção de Cidadãos Inadaptados de Évora, CRL	Sandra de Fátima Guerra Marcelino	cercidianadtformacao@portugalmail.pt	www.cercidianaevora.wix.com/cercidiana
14	APCB — Associação de Paralisia Cerebral de Braga	Dr. Laura Batista	geral@apcb.pt	www.apcb.pt
15	AAJUDE	Lídia Guimarães	aajude@sapo.pt	www.aajude.pt
16	Santa Casa da Misericórdia da Póvoa de Lanhoso	Sónia Fernandes	geral@scmpl.pt	www.scmpl.pt
17	Os Malmequeres	Edite Dinis	geral@malmequeres.pt	www.malmequeres.pt
18	CERCIESPINHO	Rosa Couto	cerciespinho@cerciespinho.org.pt	www.cerciespinho.org.pt
19	Santa Casa da Misericórdia de Penela	Isabel Maria de Jesus Ramos Görne	scmpenela@gmail.com	www.scmpenela.pt
20	Centro de Apoio a Deficientes de Santo Estevão	Anabela Teixeira	centro.santoestevao@ump.pt	www.ump.pt
21	Centro de Reabilitação e Integração de Fátima – CRIF	Carlos Manuel Órfão	geral@crif.org.pt	www.crif.org.pt
22	CERCI – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade, CRL	Fátima Duarte	geral@cercilisboa.org.pt	www.cercilisboa.org.pt
23	Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental - Lisboa	Presidente Nuno Soares Franco	geral@appacdm-lisboa.pt	www.appacdm-lisboa.pt

24	Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Velho	Lidia Maria Cavaleiro Teixeira Pagaimo	geral@scmmv.com	www.scmmv.com
25	Associação de Promoção Social Cultural e Desportiva de Fornos de Algodres	Ana Clara Loureiro	geral@apscdfa.pt	www.apscdfa.pt
26	Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Cascais – CERCICA	Rosa Maria Lucas Neto	cercica@cercica.pt	www.cercica.pt
27	ASCUDT - Associação Sócio- Cultural dos Deficientes de Trás-os-Montes	Luísa Assunção Oliveira Sousa	geral@ascudt.org.pt	http://ascudt.org.pt
28	Santa Casa da Misericórdia de Santiago do Cacém	Lília Mendes	Lilia.mendes@scmsc.pt	www.scmsc.pt
29	Cercimarante - Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidades, C.R.L	Susana Mucha	geral@cercimarante.pt	www.cercimarante.pt
30	Fundação Irene Rolo	Carla Pires Vicente	fir.carlavicente@gmail.com	www.fir.pt
31	ISJD - Hospital S. João de Deus	Carla Cristina Martins Amaro	hospital.momentor@isjd.pt	http://fsjd.pt/isjd/hospital-montemor/
32	Casa Santa Isabel	Paula Garcia / Susana Amaral	casasantaisabel@sapo.pt	www.casasantaisabel.org/pt
33	Vários, Cooperativa de Solidariedade Social, crl	Débora Lopes	geral@varios.pt	www.varios.pt

34	Santa Casa Isabel - Instituto de Pedagogia Curativa e Socioterapia	Paula Garcia	casasantaisabel@sapo.pt	www.casasantaisabel.org
35	CERCIMIRA	Nuno Castelhana	geral@cercimira.pt	www.cercimira.pt
36	Comunidade Vida e Paz	José Alfredo Martins	director@qes.cvidaepaz.pt	www.cvidaepaz.pt
37	Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus	Albina de Lurdes da Silva	direcao.crm@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/crm
38	Centro de Reabilitação e Integração de Coruche	Ricardo Jorge Garcia da Silva	cric.direcao@gmail.com	www.cric.pt
39	APCV - Associação de Paralisia Cerebral de Viseu	Armando Torrinha	info@apcviseu.org.pt	www.apcviseu.org
40	Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus - Casa de Saúde Bento Menni	Carla Costa	direcao.csbm@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/csbm
41	ISJD - Casa de Saúde S. José Portugal	Ana Margarida Ferreira da Silva	rlq.vilar@isjd.pt	www.isjd.pt/cssj.vilar
42	Serviço Social e Gabinete do Cidadão (SSGC)	Argentina Castilho	argentina.castilho@chln.min-saude.pt	www.chln.pt
43	SCM Guimarães	Sabine MG Dinis	sabinegama.qualidade@scmguiamaraes.com	http://www.scmguimaraes.com
44	Associação 29 de Abril	Elsa Sousa	a29abril@iol.pt	www.29abril.wordpress.com
45	CERCICOM	Preciosa dos Santos	geral@cercipom.org.pt	www.cercipom.org.pt
46	Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde	Touguinha Sérgio Pinto	geral.touguinha@scmvc.pt	www.scmvc.pt
47	ALADI – Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual	Lilia Oliveira	geral@aladi.pt	www.aladi.pt

48	ISJD - Casa de Saúde do Telhal	Pedro Diogo Sacramento	cssm.pdelgada@isjd.pt	www.isjd.pt/cst.telhal
49	Instituto S. João de Deus – Casa de Saúde S. Miguel	Alexandrina Isabel Moreira Pinto Nunes de Carvalho	cssm.pdelgada@isjd.pt	www.isjd.pt/cssm.pdelgada
50	Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000	Ana Antunes	a2000@a2000.pt	www.a2000.pt
51	Santa Casa da Misericórdia de Evoramonte	Manuel Ribeiro	gq.scmevoramonte@gmail.com	www.facebook.com/misericordia.de.evoramonte
52	ISJD – Casa de Saúde S. Rafael – Reabilitação Psicossocial e Unidade de Alcoologia	Marco Filipe Silveira Pavão	cssr.angra@isjd.pt	www.isjd.pt/cssr.angra
53	CIRE – Centro de Integração e Reabilitação de Tomar	Pedro Diogo Sacramento	ciretomar@gmail.com	www.cire-tomar.org
54	Casa Saúde São João de Deus – Funchal	João Eduardo Freitas Lemos	cssjd.funchal@isjd.pt	www.isjd.pt
55	APPC – Associação do Porto de Paralisia Cerebral	Ana Sdoia Costa	anasdoiacosta@appc.pt	www.appc.pt
56	Santa Casa da Misericórdia de Santar	Vera Carvalho	scmsantar@gmail.com	www.scmsantar.com
57	ISJD - Residência S. João de Ávila	Nuno Lopes	rsja@isjd.pt	www.isjd.pt/rsja
58	Santa Casa da Misericórdia de Vila Nova da Barquinha	Inês Fernandes Malaquias Coutinho	scmbarquinha@sapo.pt	www.misericordia-barquinha.pt
59	Santa Casa da Misericórdia de Águeda - Casa de Repouso Dr. António Breda e Lea Breda	Paula Sousa	crbreda@iol.pt	www.scm-agueda.pt

60	Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde Casa da Criança Centro Social para Crianças e Idosos da Macieira	Dra. Conceição Antunes	geral@scmvc.pt	www.scmvc.pt
61	IHSCJ – Casa de Saúde Nª Sª Conceição	Dra. Raquel Coelho	direcao.cses@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/c snsc
62	Santa Casa da Misericórdia de Pombal	Célia Oliveira	santacasamisericordiapombal@gmail.com	www.scmpombal.pt
63	IIHSCJ - Casa de Saúde do Espírito Santo	Raquel Coelho	direcao.cses@irmashospitaleiras.pt	http://www.irmashospitaleiras.pt/cses

64	Casa de Saúde Câmara Pestana Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus	Ricardo Jorge Silva Gomes	direcao.cscp@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/c scp
65	Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus Centro de Reabilitação Psicopedagógica da Sagrada Família	Bruno Freitas	direcao.crpsf@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/c rpsf
66	IIHSCJ - Casa de Saúde Santa Rosa de Lima	Maria Lisete Curral	direcao.cssrl@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/c ssl

67	Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus – Centro Psicogeriátrico Nossa Senhora de Fátima	Maria Fernanda Dias Ramos	direcao.cpnstf@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/cpnstf
68	Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração - Casa de Saúde da Idanha	José Manuel Barbeira Eusébio	direcao.csi@irmashospitaleiras.pt	www.irmashospitaleiras.pt/csi

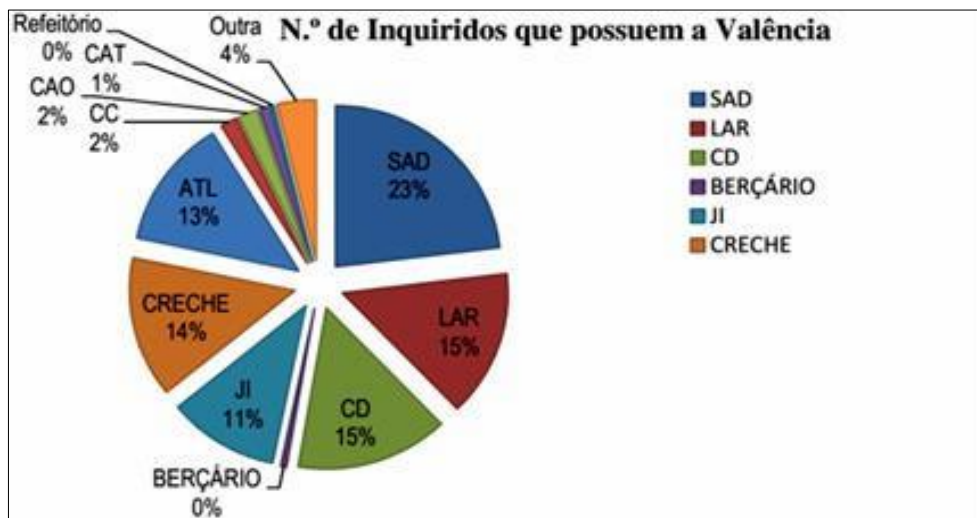
Fonte: Adaptado de EQUASS (2016a).

Anexo T - Quadro de empresas portuguesas certificadas pelo Sistema EQUASS Excellence

Nº	Nome	Pessoa de Contacto	Email	Website
1	União das Misericórdias Portuguesas-Centro João Paulo II	Engrácia Marques	centro.joaopauloii@unnp.pt	www.ump.pt/cdpjoaopaulosegundo/
2	Fundação AFID Diferença	Ora Lutegarda Justo	Lutegarda.justo@fund-afid.org.pt	www.fund-afid.org.pt
3	APPACDM de Portalegre	Emília Salgueiro	geral@appacdm-portalegre.com	www.appacdm-portalegre.pt
4	APPACDM de Viana do Castelo	Júlio Viana	scentrais@appacdm-viana.pt	www.appacdm-viana.pt
5	APPC FARO	Graciete Campos	info@appc-faro.org.pt	http://appc-faro.org.pt
6	APCVC	Filomena Araújo	direcao@apcvc.pt	www.apcvc.pt

Fonte: Adaptado de EQUASS (2016b).

Anexo U - N.º de Inquiridos que possuem valência



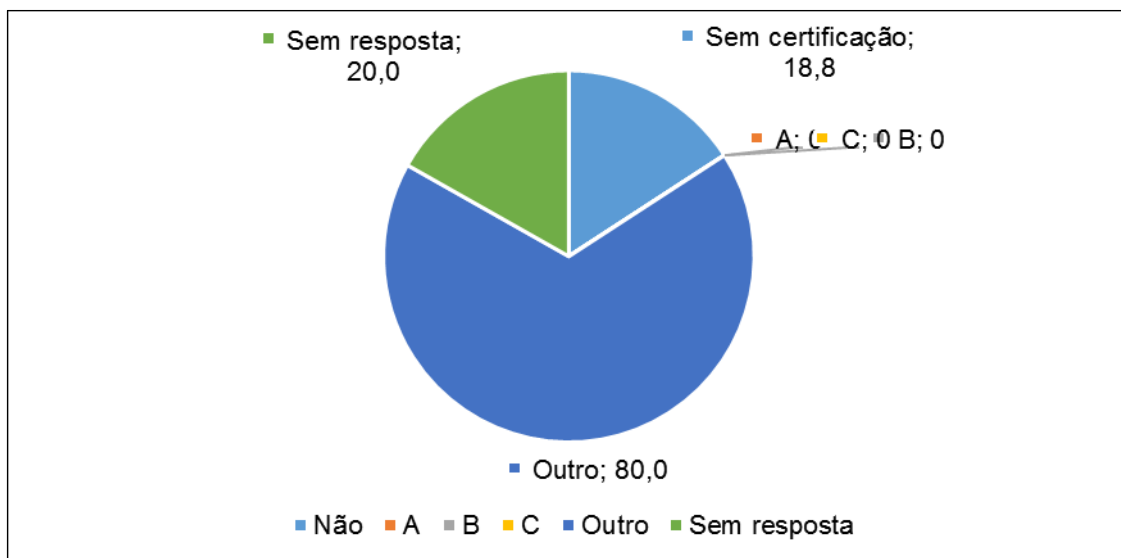
Fonte: Adaptado de Vilas Boas (2012, p. 64).

Anexo V - Respostas Sociais existentes no Distrito de Viana do Castelo

Resposta social	Sim	Frequência (%)	Não	Frequência (%)
Creche	32	37,6	53	62,4
Est. Educação Pré-escolar	26	30,6	59	69,4
Centro de Atividades de Tempos Livres	24	28,2	61	71,8
Centro de Acolhimento	0	0	85	100
Familiar/Aconselhamento Parental				
Centro de Acolhimento Temporário	3	3,5	82	96,5
Lar de Infância e Juventude	5	5,9	80	94,1
Serviço de Apoio Domiciliário	50	58,8	35	41,2
Centro Convívio	16	18,8	69	81,2
Centro de Dia	37	43,5	48	56,5
Centro de Noite	2	2,4	83	97,6
Estrutura Residencial Idosos	27	31,8	58	68,2
Centro de Atendimento,	1	1,2	84	98,8
Acompanhamento e Animação para pessoas com deficiência				
Centro de Atividades Ocupacionais	3	3,5	82	96,5
Apoio em Regime Ambulatório	3	3,5	82	96,5
Rendimento Social de Inserção	9	10,6	76	89,4
Lar Residencial	6	7,1	79	92,9
Apoio Domiciliário Integrado	4	4,7	81	95,3
Equipas de rua	1	1,2	84	98,8
Casa Abrigo	2	2,4	83	97,6
Centro Comunitário	2	2,4	83	97,6
Comunidade de Inserção	1	1,2	84	98,8
Centro de atendimento	2	2,4	83	97,6
Equipa de Intervenção Direta	0	0	85	100
Ajuda alimentar	3	3,5	82	96,5
Refeitório/Cantina social	13	15,3	72	84,7
Grupo de Autoajuda	0	0	85	100
Centro de Apoio à Vida	0	0	85	100

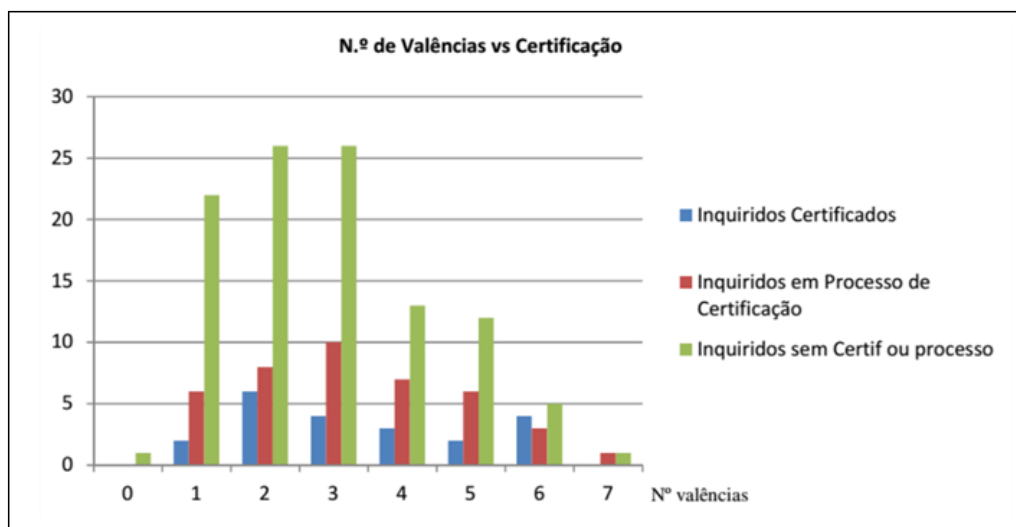
Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, p. 52).

Anexo W - Distribuição por tipo de Certificação-Distrito de Viana do Castelo (%)



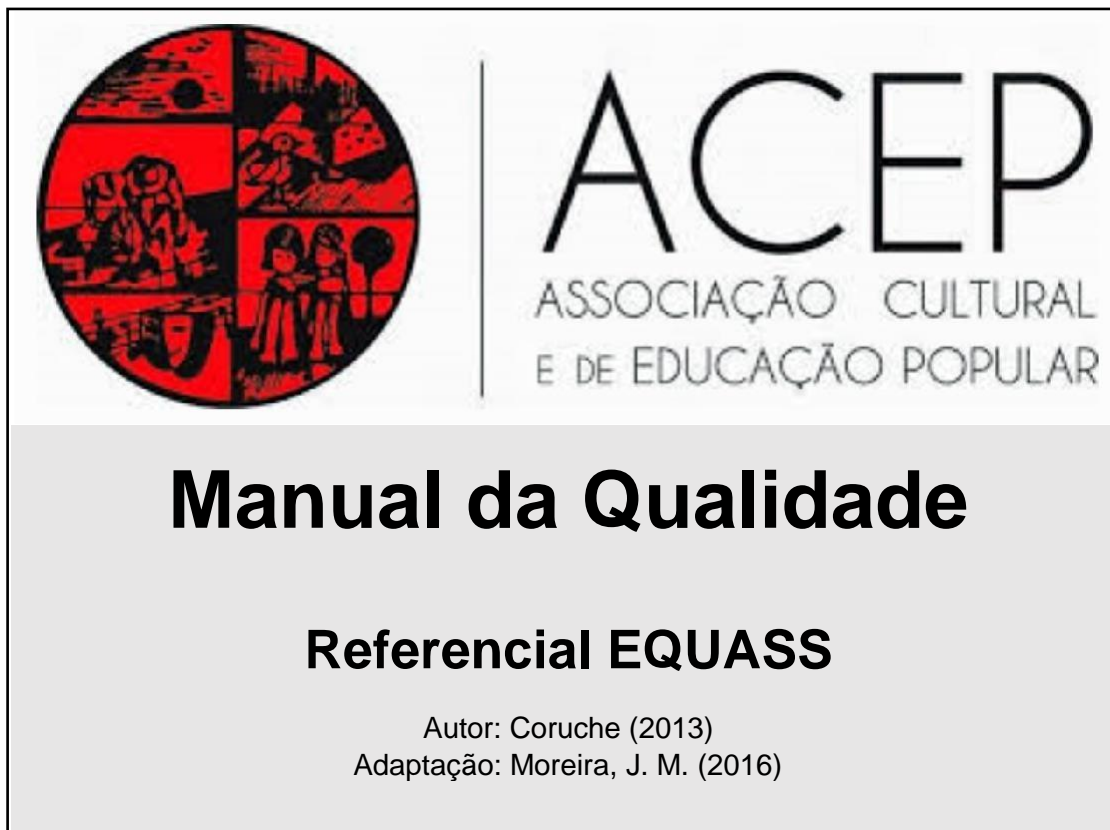
Fonte: Adaptado de Rodrigues (2014, pp. 60-62).

Anexo X - Nº Valências vs. Certificação



Fonte: Adaptado de Vilas Boas (2012, p. 73).

Anexo Y - Manual da Qualidade adaptado à ACEP



Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 1 de 18
Data: __/__/__	Data: __/__/__	

Índice

Introdução.....	3
1. Apresentação da Instituição.....	3
a) Historial	3
b) Caracterização	5
c) Localização	5
d) Estrutura organizacional	6
e) Recursos Humanos nas Respostas Sociais	7
f) Recursos Humanos dos Serviços de Apoio.....	7
g) Localização	7
h) Imagens da ACEP	8
2. Serviços à Comunidade	8
a) Missão	9
b) Visão	9
c) Valores	9
3. Políticas da Organização	9
a) Política da Qualidade	9
b) Política de Ética	10
c) Política de Recursos Humanos.....	10
d) Política de Recrutamento e Seleção	10
e) Política de igualdade de oportunidades e não discriminação.....	10
f) Reconhecimento dos colaboradores	10
g) Envolvimento e Participação.....	11
h) Cooperação.....	11
i) Desenvolvimento profissional	11
j) Equidade	11
k) Voluntários/ Estagiários	11
l) Política de Participação.....	11
m) Política de Confidencialidade.....	11
4. Sistema de Gestão da Qualidade	12
a) Documentação	12
b) Planeamento	13
c) Abordagem por Processos	13
d) Mapeamento dos Processos.....	14
e) Listagem de Processos.....	15
f) Interação entre Processos	17
g) Revisão do Sistema	17

Cópia não controlada

Elaborado por:

Aprovado por:

Data: ___/___/___

Data: ___/___/___

Página 2 de 18

Introdução

A ACEP (Associação Cultural e de Educação Popular) tem como missão a promoção do bem-estar das crianças, dos jovens e de novas formas de ensino à população sénior através de atividades de animação cultural, artística e de desenvolvimento social. Deste modo, a nível geral, tem vindo a proporcionar atividades culturais e sociais com vista à promoção do bem-estar dos seus utentes.

Para uma melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, a instituição põe em marcha uma Política da Qualidade, que vá de encontro à satisfação e à superação das necessidades dos seus utentes. Assim, a missão da ACEP deve atribuir importância ao trabalho efetuado pelos seus colaboradores. Por conseguinte, privilegia a formação e a participação de todos os RH na tomada de decisões, para que todos os colaboradores se sintam motivados e satisfeitos nas atividades diárias da instituição. Outro dos objetivos cruciais para a ACEP consiste em procurar e fomentar parcerias com entidades locais de modo a permitir a sua promoção e sustentabilidade na região e a nível nacional.

É neste âmbito que a Direção da ACEP, aprova e compromete-se com este processo de Gestão da Qualidade descrito neste documento, sendo a mesma o principal promotor de todo este processo. Também em conciliação com estas responsabilidades, a Direção compromete-se com o acompanhamento das disposições, instruções e determinações do Manual da Qualidade. A decisão da instituição em adotar o Sistema de Gestão da Qualidade *EQUASS Assurance*, faz parte da finalidade da direção com vista à melhoria sistemática das suas atividades e serviços prestados, e à satisfação (ACEP, 2001).

1. Apresentação da Instituição

a. Historial

A ACEP, em Viana do Castelo, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos que iniciou a sua atividade em de 1988 com o principal objetivo de promover o bem-estar das crianças e dos jovens, intervindo a diferentes níveis-Criança, Família, Escola e Comunidade. Porém, a ACEP já existe desde 1970, na altura com a designação de “Grupo de Jovens da Meadela” (GJM), que funcionava na Residência Paroquial e que dedicava as suas atividades culturais ao Teatro, Jornalismo e Desporto. Em 1972, o GJM, vai-se centrar no trabalho com crianças nas áreas do Teatro Infantil e Artes Plásticas.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 3 de 18
Data: __/__/__	Data: __/__/__	

No ano de 1975, perante a necessidade de melhoria e alargamento das infraestruturas, bem como a necessidade de uma difusão mais alargada de áreas e atividades existentes, o GJM faz uma mudança para novas instalações, a Casa do Povo da Meadela, passando a designar-se “Associação Juvenil da Meadela” (AJM) e, sendo constituída pelo “Grupo Amador de Teatro” (GAT) e o “Serviço de Educação e Recreio” (SER), começa a desenvolver atividades em diferentes vertentes culturais: Teatro, Desporto, Jornalismo, Biblioteca e Animação Infantil. Em 1978, passa a denominar-se Associação Cultural e de Educação Popular e começa a funcionar em duas áreas fundamentais:

- A área de Animação Cultural que engloba as seguintes áreas: teatro, música, jornalismo, serigrafia e fotografia.
- A área de Animação Infantil • Serviço de Educação e Recreio • desenvolve Trabalho Com a Criança nas áreas de Ludoteca, Biblioteca e Ateliês de Expressão. Em simultâneo desenvolve Trabalho Para a Criança em ações de sensibilização aos pais e à comunidade, alertando para a importância das condições do Bem-Estar das Crianças, através de reuniões, colóquios, publicações e exposições temáticas.

Em 1986, a ACEP vai-se inserir no Projeto de Integração de Serviços para a Infância- “Meadela e o Bem-Estar da Criança” tendo como objetivo a melhoria e a divulgação de atividades saudáveis que promovam o bem-estar das crianças da freguesia da Meadela, com diferentes linhas de intervenção- Criança, Família, Escola e Comunidade. Em 1992, e com o advento de novas atividades e projetos inovadores é inaugurada a 1ª Fase daquele que seria o Edifício-sede da instituição. No ano de 1995, a ACEP vai direcionar a sua atividade para os Jovens através do Projeto de Integração de Serviços Culturais e Recreativos para os Jovens - “Meadela e o Bem-estar dos Jovens”, que visa promover o bem-estar dos jovens e dar continuidade ao trabalho desenvolvido na Família, Escola e Comunidade. Em 1997, a ACEP cria outro projeto inovador, agora direcionado para a população sénior, que se intitula “Universidade Popular”. Este tem como objetivo promover novas formas de ensino, dando resposta às necessidades e interesses do indivíduo em desenvolvimento.

É neste sentido, que nos anos 1998, 1999 e 2001 surge o “Curso de Animadores Infanto- Juvenis”. Em 1999, dá-se um passo importante para o reconhecimento da ACEP a nível nacional e no Concelho de Viana do Castelo, pois é aprovado o Projeto “Centro de Recursos em Conhecimento” na ACEP que passa a fazer parte integrante da Rede de 31 Centros de Recursos em Conhecimento (RCRC) existentes em Portugal Continental, como o intuito de difundir informação, os recursos disponíveis e fomentar a autoformação. Em 26 de Maio de 2000, é inaugurada a 2ª Fase do Edifício-Sede da ACEP, funcionando, a partir desta data como um Centro Comunitário que oferece no mesmo espaço um diferente conjunto de atividades ao serviço das Crianças, Jovens e Adultos. Finalmente no ano de 2001, surge o Projeto “Centro de Experimentação das Ciências, Arte e Cultura - CECAC”, que permite disponibilizar novas formas de experimentar/manipular os fundamentos científicos. Atualmente, o trabalho da ACEP reflete-se em três vertentes que fazem parte do Centro Comunitário.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 4 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

1. Animação Infantil
2. Animação Juvenil
3. Animação de Adultos

Esta Associação tem, ao longo da sua existência, dado um contributo importante na sua população-alvo, com diferentes formas de abordagem às necessidades emergentes da comunidade local da freguesia da Meadela, em Viana do Castelo, sendo que tem dado especial destaque às crianças entre os 3-15 anos de idade. Na sequência das suas atividades e serviços prestados tem tido a colaboração de várias parcerias, contando com o apoio das entidades locais, a Autarquia de Viana do Castelo, bem como com a comunidade em geral, preocupando-se sempre em exercer esta ação de uma forma concertada e integrada (ACEP, 2001).

b. Caracterização

A Associação Cultural e de Educação Popular da Meadela de Viana do Castelo com o NIPC 500794979, e com o Código de Atividade Económica n.º 88 - 88990, sem alojamento, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, registada com o n.º 68/88 a folhas 6 e 6 verso do livro n.º 4 das associações de solidariedade social, com os Estatutos aprovados nos termos do, na Direção Geral da Ação Social. A Associação Cultural e de Educação Popular da Meadela de Viana do Castelo está sediada na Rua Manuel José Marques; Meadela – 4900-745 Viana do Castelo, situada na sede de Freguesia de Meadela, junto de serviços públicos (Casa do Povo da Meadela, Junta de Freguesia da Meadela, entre outros), comércio e serviços locais (supermercados e lojas) e paragem de transporte coletivo (ACEP, 1988).

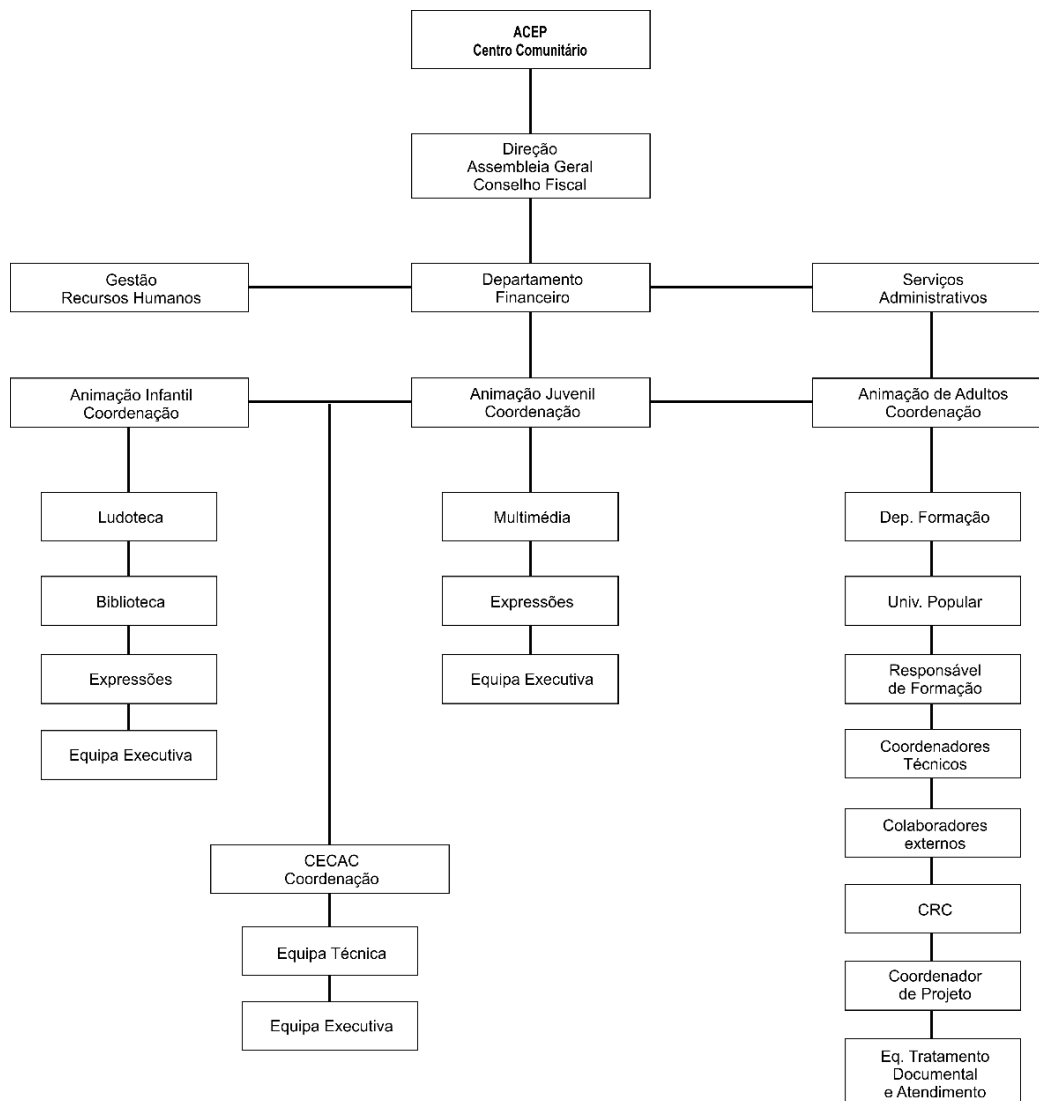
c. Localização

Rua Manuel José Marques; Meadela – 4900-745 Viana do Castelo

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 5 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

d. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional está retratada no organigrama geral da instituição (em baixo), onde se estabelecem os laços da hierarquia entre a direção e os seus colaboradores.



Fonte: Estrutura organizacional solicitada à ACEP.

Os corpos gerentes da Instituição são:

- **Assembleia geral** que é constituída por todos os associados que podem ser eleitores, é dirigida pela respetiva mesa, constituída por um Presidente, um Primeiro Secretário e um Segundo Secretário e reúne obrigatoriamente duas vezes por ano (março e novembro), em março para aprovação do relatório de contas da gerência e em novembro para apreciação e votação do orçamento e programa de orçamento e quando a Assembleia tenha um fim legítimo será feita uma reunião Extraordinária;

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 6 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

- **Direção**
- **Conselho Fiscal**

A duração do mandato dos corpos gerentes é de dois anos, devendo a sua eleição ser realizada durante o mês de dezembro de cada biénio. As atividades desenvolvidas, bem como os níveis de autoridade, responsabilidade e participação de cada uma das funções, estão definidos em cada processo, sendo que os corpos gerentes se encontram definidos nos Estatutos da Instituição (ACEP, 1988).

e. Recursos Humanos nas Respostas Sociais

Resposta social	Funções	Nº Colaboradores
Centro Comunitário	Diretora Técnica	1
	Educadora de infância	2
	Assistente Ação Educativa	5
	Técnica profissional de biblioteca	1
	Diretor	1
	Animadora	4
	Responsável Informática	1
	Administrativo	1
	Motorista	1

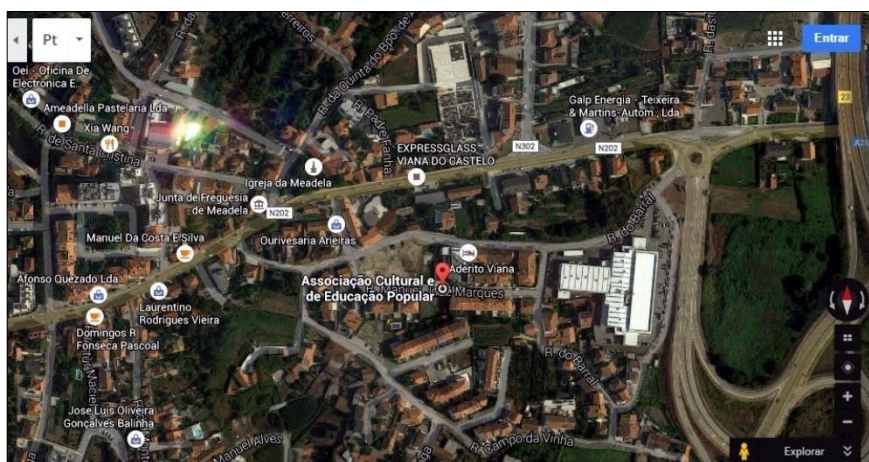
Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 6).

f. Recursos Humanos dos Serviços de Apoio

Resposta social	Funções	Nº Colaboradores
Centro Comunitário	Empregado de bar	2

Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 6).

g. Localização



Fonte: Adaptado de Google Maps (2015).

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 7 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

Nome da instituição: Associação Cultural e de Educação Popular - ACEP

Natureza jurídica: IPSS

Morada: Rua Manuel José Marques, Meadela, 4900-745 Viana do Castelo

h. Imagens da ACEP



2. Serviços à Comunidade



A ACEP enquanto Instituição particular da Segurança Social objetiva contribuir para o desenvolvimento de diferentes atividades, em colaboração com outras entidades interessadas e apela à participação da população local. Procura igualmente adequar as suas práticas às necessidades emergentes na Freguesia da Meadela. Assim, tem diversas áreas de atuação, cujo âmbito incide fundamentalmente em três tipos de atividades culturais: atividades de apoio a crianças e jovens, atividades de apoio à família e atividades de apoio à integração social e comunitária. É uma entidade que se tem demonstrado empenhada e com projetos inovadores na procura da resolução das problemáticas sociais que cada vez mais vão surgindo na Freguesia da Meadela, em particular, e no Concelho de Viana do Castelo, em termos gerais.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 8 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

b. Missão

A ACEP tem como missão constituir uma resposta de qualidade ao nível da promoção do bem-estar da população da Freguesia da Meadela, a partir da resposta social do seu Centro Comunitário, promovendo a dignidade, a igualdade e a qualidade de vida.

c. Visão

A ACEP pretende tornar-se uma instituição de referência nas respostas sociais, apostando na melhoria contínua e na excelência dos seus serviços prestados.

d. Valores

Responsabilidade social que visa a prestação de serviços necessários às necessidades da comunidade local.

Respeito pelos princípios de igualdade, partilha e respeito pelos utentes e seus familiares.

Justiça na liberdade das opiniões expressas pelos colaboradores, com a imparcialidade nas suas intervenções e dos serviços fornecidos.

União entre os colaboradores através da partilha de conhecimentos e de informação entre os seus membros na instituição para alcançar os objetivos propostos.

e. Políticas da Organização

f. Política da Qualidade

A ACEP tem em vista a concretização de um serviço integrado de modo a conduzir à promoção de vida, do respeito e da igualdade.

Com vista ao fornecimento de serviços de qualidade, a ACEP compromete-se a realizar ações de formação e a prestar informações aos seus colaboradores para que estes possam melhorar os seus processos de trabalho, quer seja, através de um acréscimo das suas competências técnicas e sociais como também gerar um aumento da melhoria do seu clima organizacional.

ACEP tem como objetivo, segundo a sua missão, o estabelecimento de parcerias com outras instituições congéneres por forma a colaborar com a comunidade da qual faz parte para resolver os seus problemas sociais inerentes.

A ACEP pretende uma melhoria contínua dos serviços prestados para que todos os seus clientes, colaboradores e comunidade saiam satisfeitos.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 9 de 18
Data: __/__/__	Data: __/__/__	

g. Política de Ética

A ACEP baseia-se num Código de Ética que se rege pelas seguintes linhas de conduta: honestidade, integridade, transparência, confidencialidade, compromisso profissional, isenção, equidade, respeito pela diversidade e pela privacidade, não discriminação e igualdade de tratamento e oportunidades. O incumprimento das linhas-diretrizes da conduta levará a processos disciplinares.

h. Política de Recursos Humanos

Para a ACEP os RH são um fator de valorização na satisfação dos seus clientes e para a sua performance organizacional. Nesta perspetiva, a política de RH da ACEP reporta todas as suas áreas de atividade de valorização e desenvolvimento profissional. De referir que esta política se sustenta no cumprimento da Legislação Laboral em vigor.

A Política de RH na ACEP reflete-se numa Política de Recrutamento e Seleção; Política de igualdade de oportunidades e não discriminação e Política de Reconhecimento dos colaboradores.

i. Política de Recrutamento e Seleção

A Política de Recrutamento e Seleção da ACEP baseia-se em processos documentais referentes à política em causa, tendo os candidatos que possuir as competências, conhecimentos, capacidades/aptidões para o desempenho da função a que se candidata.

j. Política de igualdade de oportunidades e não discriminação

Através desta política todos os colaboradores têm a mesma igualdade de oportunidades para melhorarem as suas funções e melhor se ajustarem ao contexto laboral, com o recurso à avaliação de desempenho, planos de formação e avaliação da motivação dos colaboradores da ACEP.

A partir da Política de igualdade de oportunidades e da não discriminação todos aqueles que se candidatam à ACEP têm a mesma oportunidade de admissão, visto o recrutamento e a seleção considerarem as competências e os requisitos dos processos documentais da ACEP, de modo a possibilitarem uma avaliação igualitária, clara e sem equívocos.

k. Reconhecimento dos colaboradores

O papel da ACEP é o reconhecimento dos esforços efetuados pelos seus colaboradores no sentido de lhes atribuir benefícios mediante as suas necessidades de momento da instituição e em consideração com os interesses emergentes dos colaboradores.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 10 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

Os princípios transversais às políticas de RH são:

I. Envolvimento e Participação

Fazer com os colaboradores participem na tomada de decisão nas atividades de planeamento, desenvolvimento e avaliação das atividades e serviços da ACEP.

m. Cooperação

Estimular a partilha de informação e de conhecimento nas equipas de trabalho.

n. Desenvolvimento profissional

A ACEP deve considerar na sua estrutura de funcionamento o desenvolvimento permanente de competências dos seus colaboradores, com rigor e justiça, através da avaliação das formações e da avaliação do sucesso das mesmas.

o. Equidade

Apresentar equidade na seleção e recrutamento com base no cumprimento dos procedimentos para que a admissão de colaboradores com competências técnicas, atitude ética e profissional possa ser processada na ACEP com respeito pelos seus valores.

p. Voluntários/ Estagiários

Aumentar a integração e a coordenação entre os voluntários e estagiários, através da oportunidade dada aos jovens estudantes para a sua inclusão no mercado de trabalho, dando as competências práticas essenciais através da realização de um estágio.

q. Política de Participação

A instituição procura o envolvimento e participação dos seus *stakeholders* com a realização de diversas avaliações perante o meio onde atua e proporciona que sejam dadas sugestões que podem advir da comunidade local, de parceiros, colaboradores, famílias e clientes.

r. Política de Confidencialidade

A Instituição rege-se pelo compromisso da confidencialidade dos dados recolhidos junto dos seus utentes e procura o sigilo profissional de todos os colaboradores, atuando legalmente através da Comissão Nacional da Proteção de Dados. O processo de confidencialidade na ACEP é revisto a cada dois anos com colaboradores e clientes.

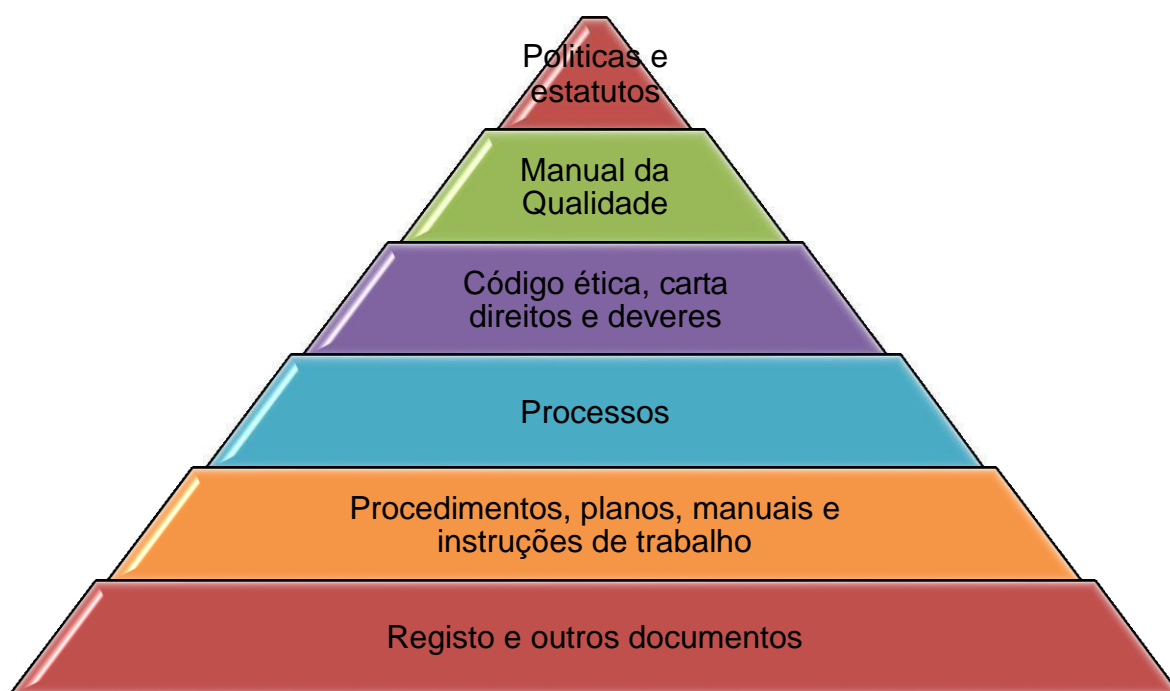
Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 11 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

4. Sistema de Gestão da Qualidade

A Associação da Cultura e de Educação Popular da Meadela estabelece e mantém registos documentais por forma a implementar sistematicamente as suas práticas da qualidade. Este documento, confirma que a instituição está em conformidade com os requisitos estabelecidos no SGQ, seguindo o Modelo EQUASS Assurance. O SGQ deve ser praticado em todos os sectores onde se incluam as Resposta Sociais/Estrutura/Departamento da ACEP e tenciona ser uma ferramenta útil para a melhoria contínua dos processos e dos serviços prestados. Para ser considerado uma garantia de interesse de todas as partes interessadas, o Manual da Qualidade deve transmitir de forma inequívoca e transparente todos os processos efetuados pela ACEP, no contexto do SGQ, servindo de auxílio à instituição e às suas entidades congéneres.

a. Documentação

A estrutura documental do sistema da qualidade é baseada no diagrama seguinte, segundo a hierarquia:



Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 13).

O Manual da Qualidade (MQ) é um documento que permite ter uma visão estratégica, pelo que a ele estão ligados os restantes documentos da qualidade; faz uma declaração das políticas, faz uma descrição da estrutura funcional da organização e define e caracteriza a base do SGQ. Os processos são um conjunto de atividades que se interrelacionam entre si e transformam entradas em saídas ou resultados.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 12 de 18
Data: __/__/__	Data: __/__/__	

Estes podem ser classificados segundo três etapas que seguem as indicações do ponto 3.4 do MQ. Os Procedimentos/Planos/Instruções de Trabalho/Manuais, estabelecem a forma de atuação de determinado domínio de conhecimento e as suas responsabilidades associadas. As atividades que se executam através dos diversos documentos da qualidade estão identificadas nos Processos. A descrição das atividades deve-se basear no modo como as tarefas são desempenhadas, as metodologias usadas, formação e experiência profissional dos diferentes indivíduos. Os registos e documentos da qualidade, são documentos que podem influenciar na qualidade dos serviços prestados. Relativamente aos modelos, estes consideram os registos da atividade de uma forma organizada sendo a sua revisão feita de forma constante. Assim, todos os documentos do SGQ aquando da sua elaboração, aprovação e controlo seguem o procedimento Gestão Documental, e encontram-se registados na tabela Controlo de Documentos e Registos.

b. Planeamento

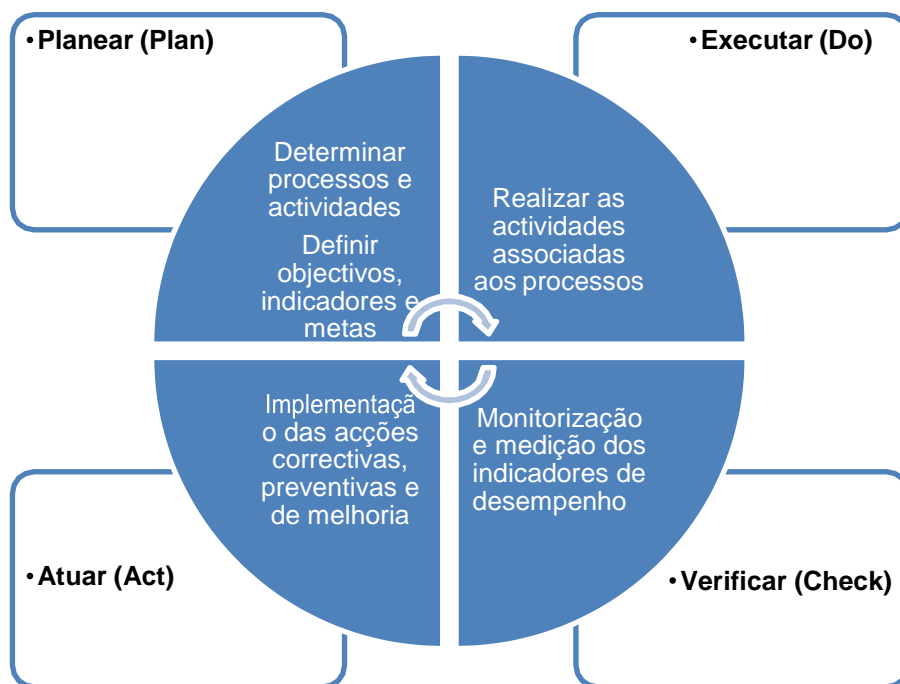
O planeamento do sistema tem uma duração mínima anual, quando é elaborado o Relatório de Atividades da ACEP, que dá origem por sua vez ao Plano da Qualidade que é aprovado pela sua Direção. Este documento é revisto e avaliado de forma periódica nas reuniões da Direção da ACEP e toma em consideração os obstáculos e as ações respeitantes à qualidade e consideram também a revisão do SGQ.

Para além disso, é elaborado o Plano de Comunicação onde são revistos os objetivos, atividades, responsabilidades, indicadores, metas e recursos a utilizar pela ACEP.

c. Abordagem por Processos

A Instituição considera um sistema que consiste na dinâmica de um conjunto de atividades interrelacionadas entre si, o que favorece o controlo das ligações entre os diferentes processos, assim como das suas interações. Por isso a ACEP adota a abordagem por processos para a evolução, implementação e melhoria da eficácia do SGQ da Instituição. Deste modo, a ACEP tem como referência a ferramenta metodológica do PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), com a definição dos aspetos mais relevantes para planear, executar, controlar e melhorar de forma sistemática a sua prestação de serviços aos utentes. Esta abordagem possibilita que a ACEP possa efetuar uma identificação, organização e gestão das atividades com base na estratégia e nos objetivos da Instituição, as necessidades dos utentes e dos seus *stakeholders*, bem como os todos os recursos importantes que permitem a sua realização.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 13 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	



Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 15).

A ACEP rege-se por determinados critérios e métodos que garantam o serviço e o controlo para se analisar a eficácia dos processos; permite a disponibilidade de recursos; avalia, mede e controla esses processos e adota ações e programas da qualidade relevantes para alcançar os objetivos propostos, e a melhoria contínua do SGQ.

d. Mapeamento dos Processos

De modo a que a abordagem por processos tenha uma maior transparência nas atividades efetuadas, é necessário que se oriente para uma gestão horizontal onde a comunicação e a interligação entre os diferentes departamentos estejam em consonância com os objetivos a alcançar.

Assim, pode-se agrupar os processos do SGQ em três níveis:

Processo de Gestão – conjunto de atividades que estão ligadas ao planeamento e gestão da organização, avaliação da eficiência e eficácia do sistema, conhecimento das necessidades de melhoria e inovação, bem como a sua implementação e avaliação.

Processos Chave ou Realização do Produto – conjunto de atividades que tem como objetivo satisfação dos requisitos dos clientes externos e com os serviços fornecidos.

Processos de Suporte – conjunto de atividades que prestam auxílio na execução dos processos chave e no funcionamento interno da instituição.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 14 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

e. Listagem de Processos



Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 16).

Os procedimentos que caracterizam os processos SGQ do Centro Comunitário são os seguintes:

PROCESSO DE GESTÃO	
PROCESSO	PROCEDIMENTOS
Processo de Planeamento, Gestão e Melhoria do Sistema	PD01.PC07 - Gestão da Informação PD02. PC07 - Gestão de Reclamações e Sugestões PD03. PC07 - Melhoria e Inovação

Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 17).

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 15 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO SERVIÇO/PROCESSO CHAVE	
PROCESSO	PROCEDIMENTOS
CANDIDATURA	PD01.PC01_ candidatura
ADMISSÃO	PD01.PC02_Procedimento Admissão PD02.PC02_Procedimento Saída de Clientes
PLANEAMENTO E EXECUÇÃO	PD01.PC03_Planificação Individual PD02.PC03_Planificação Coletiva Procedimentos de administração da terapêutica do cliente PD04.PC03_Procedimento de segurança e saúde do cliente

Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 17).

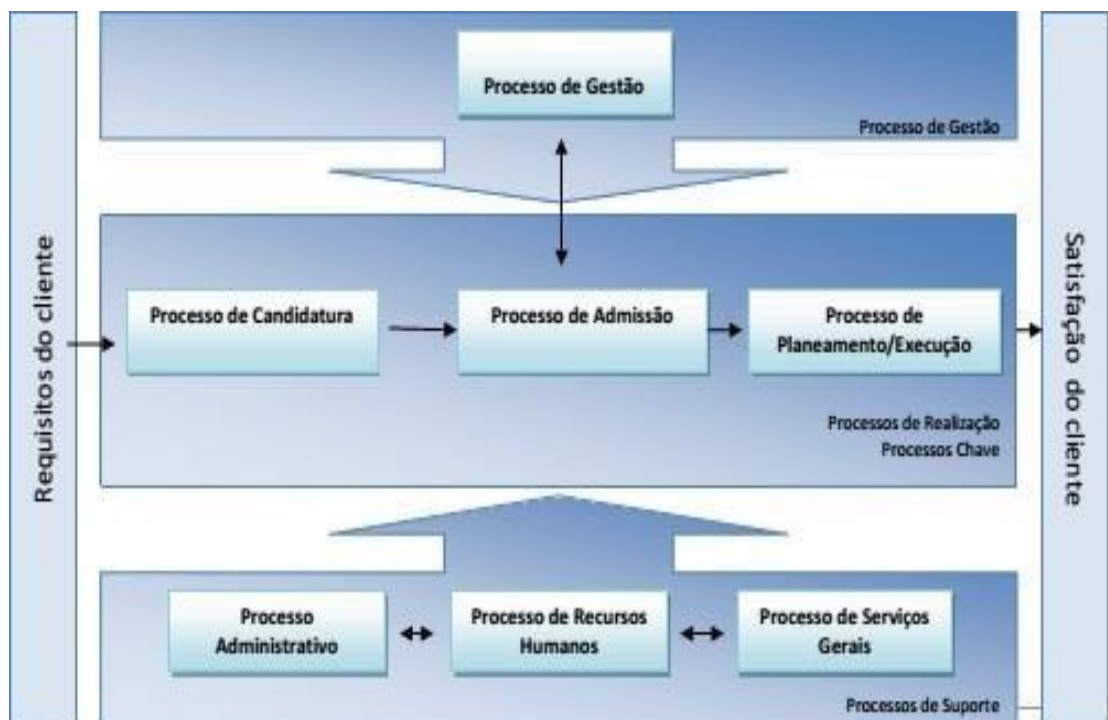
A descrição de cada processo pode ser observada na documentação relativa ao Processo e Procedimentos

PROCESSO DE SUPORTE	
PROCESSO	PROCEDIMENTOS
RECURSOS HUMANOS	PD01.PC04 - Procedimento de Seleção e Recrutamento PD02. PC04- Procedimento da Avaliação de Desempenho PD03. PC04 - Procedimento da Formação
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	PD01.PC05_Procedimento Administrativo
SERVIÇOS GERAIS	PD01.PC06_Gestão de Serviços Gerais

Fonte: Adaptado de Coruche (2013, pp. 17-18).

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 16 de 18
Data: __/__/__	Data: __/__/__	

f. Interação entre processos



Fonte: Adaptado de Coruche (2013, p. 18).

g. Revisão do Sistema

A revisão do SGQ implementado é realizada no mínimo uma vez por ano na mesma altura da revisão do sistema (Relatório da Revisão do SGQ). Igualmente aquando da análise do cumprimento do Plano de Atividades Geral (Relatório de Atividades), são verificados dados relacionados com o SGQ no sentido de serem tomadas decisões por parte da Direção, de maneira a permitir a sua adequabilidade, funcionalidade e eficácia, constituindo um modo que permita a identificação e a adoção de melhorias no Sistema.

O processo de revisão baseia-se em aspetos e informação de modo a se efetuar uma análise do estado do SGQ. Desta forma, as características mais importantes (*inputs*) que sustentam a revisão são as seguintes:

- Reformulação da estratégia e das políticas da instituição,
- Cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos,
- Satisfação das partes interessadas,
- Seguimento de não conformidades e reclamações de clientes,
- Acompanhamento das ações corretivas e preventivas,
- Monitorização dos processos (Indicadores de desempenho) e conformidade dos serviços,

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 17 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

- Cumprimento de requisitos legais e outros,
- Recomendações de melhoria,
- Concretização dos planos estabelecidos (Qualidade, Comunicação, Formação, outros)
- Relatórios e resultados de auditorias,
- Outras alterações que possam afetar o SGQ.
- Acompanhamento de projetos de melhoria e de inovação.

Assim, a revisão do sistema pela Direção, possibilita a tomada de decisões e a identificação de ações com vista a alcançar resultados (*outputs*):

- A melhoria da eficácia do SGQ e dos seus processos,
- A melhoria dos serviços relacionados com os requisitos do cliente,
- Necessidades de recursos,
- A adequação da política da organização (quando necessário),
- A definição de objetivos para o SGQ e para os processos.

Cópia não controlada		
Elaborado por:	Aprovado por:	Página 18 de 18
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	

Anexo Z - Guião de Entrevista: Medição do Grau de Uso das Práticas de Gestão da Qualidade na ACEP

Guião de Entrevista

Medição do Grau de Uso das Práticas de Gestão da Qualidade na ACEP

Adaptado de Sousa (2011, pp. 151-155).

Organização: ACEP (Associação Cultural e de Educação Popular da Meadela/Viana do Castelo)

Participantes (2): Direcção-Geral da ACEP

Duração prevista: 2 horas

Metodologia: Entrevista semiestruturada, no contexto do protocolo do estudo de caso.

Perfil organizacional Breve descrição do ambiente operativo, como enquadramento para a atividade da organização, seus processos e práticas.

A1) Quais as infraestruturas, tecnologias e equipamentos mais relevantes?

A2) Quais os principais enquadramentos de regulação que influenciam / condicionam a atividade (linhas de orientação, códigos de conduta, deontologia profissional, conformidade legal, ...)?

A3) Observando os utentes da ACEP, é possível identificar grupos/segmentos entre estes?

A4) Em qualquer dos casos (A5), é possível identificar diferentes tipos de exigências e expectativas destes para com os serviços prestados?

A5) Quais os principais fatores de sucesso da organização, face às áreas em que atua e perante a “concorrência”, pública ou privada?

Contexto de gestão da qualidade Enquadramento da gestão da qualidade na organização, ao nível do seu desenvolvimento e evolução.

B1) Qual tem sido a preocupação da ACEP com a gestão da qualidade ao longo do tempo? B2) Quais foram/são os fatores de maior impacto nesse desenvolvimento?

B3) Existe um planeamento estratégico da gestão da qualidade?

B4) Que recursos organizacionais são alocados à procura da qualidade?

B5) Considera que a qualidade é algo importante para a empresa alcançar um bom desempenho? Em que aspetos?

B6) Reconhece que um processo da qualidade deve fazer parte integrante de um plano estratégico de uma organização ou apenas ser considerado uma ferramenta operacional?

Envolvimento da Gestão de Topo Como é que a gestão de topo consegue concretizar a sua participação ativa e eficaz na gestão da qualidade e dinamizar os colaboradores nesse sentido.

G1) A Direção está ativamente envolvida na gestão da qualidade? Como?

G2) A Direção da ACEP encoraja os colaboradores a focalizarem-se nas necessidades e expectativas dos utentes?

G3) Como é que os líderes da organização transmitem a sua visão e valores, perante os vários “*stakeholders*” (partes interessadas)?

G4) Que aspetos críticos da gestão da organização considera mais (positivamente) afetados pela ação dos líderes?

Focalização no Cliente (Utente) Como é que a ACEP identifica as necessidades e expectativas dos utentes, enquanto cliente/utente direto dos serviços, contribuindo para a sua satisfação.

F1) Que impacto, direto ou indireto, têm os *inputs* (entradas) nos serviços de atendimento prestados na ACEP?

F2) É observado o ambiente do 3º Sector no que se refere a expectativas, necessidades, oportunidades de desenvolvimento ou *benchmarking* face aos utentes?

F3) Como são geridas as sugestões e/ou reclamações dos utentes? Como é que estas se refletem nas atividades correntes e/ou na estratégia da ACEP ou de um serviço específico?

F4) Existem ações específicas para divulgar os níveis de satisfação e as melhorias obtidas?

Informação e Análise Traduz a qualidade, disponibilidade e utilização da informação, numa perspetiva de valor a todos os níveis funcionais e para o cliente.

1) A organização recolhe, analisa e partilha internamente os dados relacionados com as suas atividades?

2) O sistema de informação abrange todas as áreas operacionais, do suporte administrativo aos processos dos utentes?

- 3) Que tipo de informação (e porque meios) é partilhada com o utente ou seus familiares?
- 4) A organização tem dados precisos sobre a concorrência e os seus esforços de melhoria contínua?

Desenvolvimento dos RH: Forma como a organização identifica, reconhece e recompensa os colaboradores pelo seu desempenho na função, assim como gere com sucesso a sua alocação interna.

- D1) Quais os fatores principais na apreciação do sucesso dos colaboradores, de forma genérica?
- D2) Existem sistemas formais de gestão do desempenho? Em linhas gerais, qual a metodologia empregue?
- D3) Em caso afirmativo (em D2) como são identificadas as competências críticas para cada função?
- D4) Como são aferidos os requisitos de RH nos diferentes serviços?
- D5) A organização providencia formação contínua para o nível de gestão e para os níveis não-gestão?
- D6) A organização avalia o impacto da formação no posto de trabalho?
- D7) Quais as práticas de GRH adotadas pela ACEP? Quais os objetivos que pretende alcançar com cada uma dessas práticas?
- D8) Qual o papel atribuído pelas chefias da organização às diferentes práticas de GRH? A GRH é uma atividade estritamente operacional ou fundamental para a estratégia organizacional?
- D9) Acha que os RH são importantes (relevantes) para o sucesso, em geral, da sua empresa? Quais as suas maiores preocupações em relação aos recursos humanos?
- D10) Considera os recursos humanos um fator crítico para a implementação da qualidade com sucesso?

Participação dos Colaboradores Traduz a forma como a organização promove a participação e o envolvimento dos colaboradores.

- C1) Os colaboradores são encorajados a um elevado envolvimento na ACEP?
- C2) Os colaboradores sentem que participam no atingimento dos objetivos organizacionais?
- C3) Os colaboradores são responsáveis pelas suas atividades e pela autoavaliação do seu trabalho?

Gestão de Processos Determinação da forma como a organização concebe, mantém e avalia os seus processos de trabalho.

P1: Como são determinadas as competências críticas da ACEP? E dos diferentes serviços? P2: Como são/foram identificados os processos críticos da ACEP?

P3: Quais os processos da “prestação de serviços” da ACEP?

P4: Como é assegurada a melhoria contínua dos processos e o contributo de cada um destes para a “qualidade integrada dos serviços”?

Resultados Determina a forma como são definidos e geridos os resultados decorrentes dos serviços prestados, a vários níveis, em alinhamento com a qualidade do serviço.

R1) Existem indicadores chave de desempenho organizacional (KPI)? Caso afirmativo, como são identificados e geridos?

R3) É realizada alguma análise comparativa com outras organizações (*bechmarking*)?

R4) Como é que a gestão dos indicadores – e a atuação decorrente destes resultados – afeta a “qualidade integrada dos serviços”?

Anexo AA - Inquérito por questionário *online* sobre a cultura organizacional



Instruções

No questionário seguinte encontrará um conjunto de questões relacionadas com a sua percepção sobre a cultura organizacional da Associação Cultural e de Educação Popular da Meadela em Viana do Castelo (ACEP). Cada questão identifica uma prática organizacional específica.

O objectivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de concordância) com cada uma dessas práticas, utilizando a escala apresentada.

De notar que as respostas a este questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objecto de análise estatística agrupada, sem identificação dos participantes.

<input type="text"/>
Departamento/Serviço:
<input type="text"/>
Idade:
<input type="text"/>
Sexo:
Masculino
Feminino
Nível funcional:
Direcção
Chefia Intermédia
Técnico
Administrativo
Antiguidade na ACEP (em anos):
<input type="text"/>
Antiguidade no serviço actual (em anos):
<input type="text"/>
Habilitações:
Ens.Secundário
Bach/Licenciatura

Nível de concordância:	Mestrado (ou Pós- Graduação)				
	Doutoramento				
	Nível de concordância:				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Demonstra-se respeito para com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores tem orgulho em trabalhar nesta Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe empenhamento pela excelência do serviço ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A melhoria contínua é uma prioridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas falam muito sobre o passado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O pragmatismo é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os novos colaboradores necessitam de apreender muitos procedimentos formais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As reuniões são planeadas com bastante antecedência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os novos colaboradores são deixados “por sua conta”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

São regularmente celebrados os êxitos que a Organização alcança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A evolução profissional / promoções baseia-se exclusivamente no desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas que têm sucesso são muito competitivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas que têm sucesso preocupam-se claramente pelos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas com sucesso não trabalham muitas horas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores de sucesso são os que fazem as coisas de forma diferente do habitual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu serviço, não existem regras sobre a utilização de documentos formais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A experimentação e a inovação são encorajadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surgem regularmente assuntos controversos no jornal/newsletter interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores estão conscientes da importância de controlar os custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores surgem sempre bem vestidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização e função são temas discutidos com seriedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O alinhamento com a cultura existente é					

importante no momento do recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos estabelecidos são importantes, a todos os níveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores de sucesso retêm as pessoas com elevado desempenho no departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A focalização principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com o meu departamento /serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me orgulhoso de trabalhar no meu departamento/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/serviço as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento/serviço temos os equipamentos e os recursos necessários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão procura activamente novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores reconhecem a importância da mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são treinados p/ utilizarem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ferramentas de resolução de problemas					
Os colaboradores têm tempo para analisar os problemas que os afectam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores não são punidos quando têm ideias que não funcionaram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os planos individuais de desenvolvimento são comuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma clara fronteira entre trabalho, família e objectivos pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores têm a oportunidade de utilizarem as suas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento somos encorajados a identificar novas formas de realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe mais cooperação do que competição entre departamentos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento consegue influenciar a definição de políticas e procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores compreendem quem são os clientes e suas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização auxilia os					

ferramentas de resolução de problemas					
Os colaboradores têm tempo para analisar os problemas que os afectam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores não são punidos quando têm ideias que não funcionaram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os planos individuais de desenvolvimento são comuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma clara fronteira entre trabalho, família e objectivos pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores têm a oportunidade de utilizarem as suas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento somos encorajados a identificar novas formas de realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe mais cooperação do que competição entre departamentos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento consegue influenciar a definição de políticas e procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores compreendem quem são os clientes e suas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização auxilia os					

colaboradores a responderem às necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores tratam equipas internas e colegas como clientes importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade de serviço é mais importante do que o seu volume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores não actuam de forma reservada e com secretismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As reuniões das equipas são eficazes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento comunica bem com as outras equipas da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação importante surge pelos canais formais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação "negativa" é transmitida por meios de comunicação formais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores e chefias utilizam as competências de todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores estão habituados a responsabilizar os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores são tratados com justiça e respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu					

departamento/serviço existe uma clara cooperação entre colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento tem muita influência na Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores evitam “seguir regras apenas porque estas estão assim definidas”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento conhecemos e compreendemos os processos internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os problemas inter-departamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os processos-chave tem como responsáveis as chefias séniores dessa Operação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu compreendo os processos-chave da minha Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento todos estão envolvidos na melhoria contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O papel dos gestores seniores é, principalmente, estratégia e planeamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvem-se activamente novas competências para necessidades futuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento desenvolvem-se planos para o futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou optimista sobre o futuro do meu departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores consideram					

o longo prazo nas decisões diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No planeamento, é dado um grande ênfase às necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento conhecemos e compreendemos os nossos objectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecemos a nossa "concorrência", os seus pontos fortes e fraquezas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptamo-nos facilmente às mudanças do mercado / da conjuntura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecemos bem a "concorrência" e o que eles fazem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso da Organização depende da elevada qualidade dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensa-se nos problemas com muita antecedência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores compreendem a missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu departamento tem uma missão e uma visão clara do caminho a seguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem objectivos claros de longo prazo e os colaboradores estão empenhados nestes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os procedimentos são mais importantes do que os resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As decisões importantes são realizadas por grupos e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

equipas					
As mudanças importantes são objecto de discussão e consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pressão orçamental tem pouco impacto nas decisões tomadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores sentem-se confortáveis com situações pouco comuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A mudança é rápida e imediata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe a preferência pela melhoria contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cada dia é diferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma clara preferência por novos desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter clientes satisfeitos é importante para o sucesso a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projectos são sempre implementados na data planeada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingem-se os objectivos de produtividade que são definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores consideram fácil o ajustamento a novos requisitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito obrigado pela sua participação. Por favor, envie-me o inquérito por email para : Josemmoreira1@gmail.com					

Fonte: Adaptado de Qualtrics (2015).

Anexo BB - Questionário de avaliação da certificação da Qualidade na ACEP

Nome da Instituição: <u>ASSOCIAÇÃO CULTURAL E DE EDUCAÇÃO POPULAR - ACEP</u> Nome Responsável: (Facultativo) _____ Função: _____ Morada: <u>RUA TANUEL JOSÉ MARQUES - MEADELA</u> Telefone: <u>258840060</u> Fax: _____ email: <u>geral@acep-meacela.com</u>
a. Lar <input type="checkbox"/> Infantário <input checked="" type="checkbox"/> Outro Quais as valências que a Instituição possui? <u>CATE e CENTRO COMUNITÁRIO</u> Qual a valência que está ou pretende certificar _____
h. Nº de trabalhadores: <u>16</u> i. Certificados com: <input type="checkbox"/> ISO 9001:2008 <input type="checkbox"/> ISO 14001:2004 <input type="checkbox"/> OSHAS 18001:2007 <input type="checkbox"/> NP 4397 Referencial respostas sociais: nível A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> Não Certificados <input checked="" type="checkbox"/>
j. Está em processo de certificação, com que normas? <input type="checkbox"/> ISO _____ Referencial Respostas Sociais nível A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> Sem processo iniciado <input checked="" type="checkbox"/>
k. Porque acha fundamental certificar-se? Melhoria da Imagem da Instituição <input checked="" type="checkbox"/> Melhoria no atendimento ao utente/colaboradores <input checked="" type="checkbox"/> Ganhos significativos na eficácia e eficiência dos serviços <input checked="" type="checkbox"/> Melhoria contínua do serviço prestado ao cliente <input checked="" type="checkbox"/> Cumprir os requisitos dos manuais das respostas sociais <input checked="" type="checkbox"/> Outras <input type="checkbox"/> Quais? _____
l. Quais os principais benefícios/vantagens verificados com a Certificação? Indique as três principais razões por ordem cronológica -1ª, 2ª, 3ª. Evidenciar o cumprimento do estipulado nos Acordos de Cooperação <input type="checkbox"/> Diferenciar os serviços prestados pela qualidade <input type="checkbox"/> Clarificar responsabilidades <input type="checkbox"/> Ganhos significativos na eficácia e na eficiência <input type="checkbox"/> Melhoria na cultura da instituição para a qualidade <input type="checkbox"/> Aumento produtividade <input type="checkbox"/> Melhoria contínua do serviço prestado ao cliente <input checked="" type="checkbox"/> ^{1ª} Melhoria organizacional a nível interno <input type="checkbox"/> Aumento satisfação dos utentes e colaboradores <input checked="" type="checkbox"/> ^{2ª} Maior confiança dos utentes na instituição <input type="checkbox"/> Melhoria da posição competitiva <input checked="" type="checkbox"/> ^{3ª} Maior consciencialização e envolvimento de todos os colaboradores <input type="checkbox"/> Outras <input type="checkbox"/> Quais? _____
m. Quais as desvantagens (se as houve) decorrentes da certificação da sua instituição? Maiores custos com a Qualidade <input checked="" type="checkbox"/> Tempo dispendido <input checked="" type="checkbox"/> Sobrecarga Administrativa (documentação) <input checked="" type="checkbox"/> Outras <input type="checkbox"/> Quais? _____ <p style="margin-left: 200px;">} só no início, depois só tem vantagens.</p>
h. Se não está certificado e ainda não deu início ao processo de certificação, quais as Razões para não avançar com a certificação? Custos <input checked="" type="checkbox"/> Falta de Responsável pela área da Qualidade <input type="checkbox"/> Sobrecarga Administrativa (documentação) <input checked="" type="checkbox"/> Tempo dispendido <input checked="" type="checkbox"/> Outras <input type="checkbox"/> Quais? _____
j. Qual o impacto (mais valias, melhorias) da certificação da qualidade na Instituição? Melhoria nos serviços <input checked="" type="checkbox"/> Melhoria nos processos <input type="checkbox"/> Maior número de utentes inscritos ou em lista de espera <input type="checkbox"/> Melhoria na cultura da instituição para a qualidade <input type="checkbox"/> Melhoria da posição competitiva <input checked="" type="checkbox"/> Aumento da satisfação dos utentes e colaboradores <input checked="" type="checkbox"/>


Questões	SIM	NÃO	NSA*
1. Tem previsto no seu orçamento para os próximos 12 meses, um investimento para a implementação de sistemas da qualidade na sua organização?		X	
2. Com a certificação existiu uma melhoria da imagem da organização?			
3. A implementação da qualidade foi eficaz/eficiente para a instituição?			
4. Existiu com a certificação uma melhoria dos serviços?			
5. Os serviços melhoraram após a implementação da certificação (ex: cuidados utentes, melhoria atividades, preenchimento registos)?			
6. Existiu com a certificação um aumento do "volume de negócios"?			
7. Todos os trabalhadores estão envolvidos na implementação do sistema da qualidade?			
8. Estão definidas as declarações da Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade da Resposta Social e são definidos anualmente objetivos estratégicos e operacionais para atingir os Objetivos da Instituição?	X		
9. Existe um organograma e Quadro de Pessoal da Resposta Social?	X		
10. Estão definidas as funções dos colaboradores e é-lhes fornecida formação anualmente?	X		
11. A Resposta Social cumpre os requisitos legais aplicáveis à gestão e contratação de recursos humanos nos termos do Código do Trabalho?	X		
12. Estão definidos os objetivos estratégicos e operacionais (Plano de Ação/Atividades) da Resposta Social?	X		
13. Os objetivos operacionais são desdobrados em planos e atividades para cada serviço?	X		
14. Os serviços e colaboradores têm conhecimento dos objetivos, planos e atividades, da sua responsabilidade? <i>nem todos os colaboradores tem esse conhecimento apesar de lhes ser dado conhecimento.</i>	X		

15. Estão disponíveis em local bem visível e acessível, de acordo com a legislação em vigor: (colocar sim/não/nsa em cada um dos pontos seguintes)			
• Nome do Diretor Técnico da Resposta Social	X		
• Quadro de colaboradores e respectivos horários	X		
• Horário de funcionamento e das atividades	X		
• Publicitação dos apoios financeiros da Segurança Social	X		
• Regulamento interno (facultada cópia, quando solicitada)	X		
• Mapa das ementas e dietas			X
• Indicação de existência de Livro de Reclamações	X		
Questões	SIM	NÃO	NSA*
• Alvará, licença de funcionamento ou autorização provisória de funcionamento (estabelecimento da rede privada lucrativa) ou Acordo de Cooperação (estabelecimento da rede solidária)	X		
• Tabela de participações das famílias respetiva fórmula de cálculo (estabelecimento da rede solidária ou da rede pública) ou mensalidade (estabelecimento da rede privada lucrativa)	X		
• Valor da mensalidade dos clientes e seus familiares pela utilização de serviços e equipamentos da rede privada lucrativa (quando aplicável)	X		
• Minuta do contrato	X		
• Identificação das entidades a contactar em caso de necessidade (p.e INEM, centro de saúde, bombeiros, autoridades policiais)?	X		
16. A Instituição possui alvará e licença de utilização?	X		
17. Está estabelecido um sistema que permita ao cliente, a apresentação de ideias, sugestões e reclamações (p.e. caixa de sugestões, reuniões com os clientes)?	X		
18. São realizadas periodicamente (p.e quinzenal, mensal) reunião das equipas técnicas (colaboradores e coordenação) para análise da informação e dos resultados obtidos na prestação dos serviços, troca de informação relevante sobre o cliente, definição de formas de atuação e prevenção de situações anómalas detetadas?	X		
19. São asseguradas as condições adequadas para a prática das atividades planeadas (p.e. salas, iluminação, condições ambientais)?	X		
20. Estão definidos planos de limpeza, desinfeção e desinfeção das instalações e sua periodicidade?	X		
21. Estão cumpridos todos os requisitos de HACCP de acordo com a legislação?	X		
22. É cumprida a legislação relativa às condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e todos os seus requisitos?	X		
23. A Instituição possui os Serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho?	X		
24. Os serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho são internos?		X	

25. São Planeadas e geridas as parcerias externas e os recursos internos de forma eficaz e eficiente, isto é, são elaborados relatórios financeiros e situação fiscal da instituição?	X		
26. Estão identificados todos os Processos-Chave (Realização) do Lar/Infantários /Instituição e respetivos processos de gestão e de suporte?		X	
27. São efetuados questionários sobre a satisfação dos utentes?		X	
28. São ouvidas as opiniões dos colaboradores sobre as suas atividades, satisfação, motivação, formação e comunicação e é efetuada um inquérito de satisfação dos mesmos?	X		
29. A instituição proporciona estágios, ofertas de emprego, entre outras perante a sociedade?	X		
30. O planeamento realizado pela instituição de Atividades Anuais é realizado na sua maioria dentro dos prazos estabelecidos pela Instituição?		X	

*NSA – Não se aplica.

OBS: Este questionário é confidencial, todas as questões serão apenas analisadas para questões estatísticas de uma Tese de Mestrado.

Data do Preenchimento: 4/4/2016 Nome da Instituição e Carimbo ACEP


Fonte: Adaptado de Vilas Boas (2012, pp. 89-91).

Anexo CC – Práticas de Gestão da Qualidade do estudo de caso da ACEP

Designação	Descritivo
Empenhamento e suporte da gestão de topo	Reflete o esforço consciente e continuado da gestão enquanto base do desenvolvimento a longo prazo da organização, de liderar, proporcionar recursos e motivar no sentido da melhoria e das necessidades dos clientes.
Organização para a qualidade	Traduz a existência de métodos de gestão de processos e projetos, uma aposta na integração e transversalidade entre as áreas operacionais e entre estas e as de suporte, assim como um esforço de definição de normas, boas práticas e linhas de orientação que maximizem a eficácia e a eficiência operacional.
Formação dos colaboradores	Reflete a aposta estruturada de desenvolvimento das competências dos colaboradores, do planeamento aos conteúdos e à avaliação da sua eficácia, assumindo estes como fator de vantagem competitiva no serviço ao cliente.
Participação dos colaboradores	Encorajamento dos colaboradores à participação no sentido dos objetivos organizacionais, implicando um esforço de maximização da comunicação, de alinhamento com a organização e de Auto motivação à participação e à responsabilização individual.
Gestão da qualidade dos fornecedores	Ações que visam garantir a qualidade a montante da estrutura organizacional, ou seja, nos processos, atividades, produtos/ serviços e RH dos fornecedores.
Focalização no cliente	Representa o objetivo último do sistema, refletindo o alinhamento e antecipação das necessidades dos clientes, de forma continuada e integrada, passando por fatores como a análise do mercado/envolvente, a comunicação com o cliente e a avaliação da satisfação.
Suporte contínuo	Traduz os esforços de coordenação e dinâmica da melhoria contínua dos serviços, assim como dos sistemas e atividades que promovem a recompensa pela inovação e pela persecução dos objetivos.
Melhoria do sistema de qualidade	Reflete o desenvolvimento continuado do SGQ, nos seus processos de base, documentação, estrutura de indicadores de desempenho e evolução dos próprios referenciais de gestão da qualidade na organização.
Informação e análise	Acesso dos colaboradores à informação crítica (operacional ou de suporte) exigível para responder às necessidades reais ou potenciais das unidades funcionais na prestação do serviço aos clientes.
Utilização de técnicas estatísticas	Métodos e técnicas estatísticas utilizadas, de forma intensa e continuada, para a quantificação e controlo da qualidade.

Fonte: Adaptado de Sousa (2011, pp.116-117).

