

Helena de Oliveira Correia

A um Passo na Certificação nas Organizações de Economia Social

Relatório de Atividade Profissional no âmbito

Mestrado em Gerontologia Social

sob orientação do **Professor Doutor José Alberto Reis**

Instituto Superior de Serviço Social do Porto

Porto 2015

Dedico este estudo aos meus avós

“O padre Almeida fez-lhe uma vénia muito gentil, mais francesa do que espanhola – Excelência, agradeço-lhe essa prova de deferência, e manifesto-lhe por meu turno a minha disposição tanto para o ouvir como para partilhar da sua mesa, embora o advirta de que, depois de tantos anos de ausência do mundo civilizado, é possível que as minhas maneiras não sejam tão refinadas quanto a vossa presença exigiria.”
Ballester, Gonzalo Torrente (1997), *Crónica do Rei Pasmado*, Ed. Caminho, Lisboa

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho teve como necessidade o envolvimento de várias pessoas, o que torna difícil a enumeração dos seus nomes.

Contudo e porque foram “atores” importantes na concretização eficaz desta tese, gostaria de agradecer:

- ao Professor José Alberto Reis, na qualidade de orientador, pela paciência, incentivo e disponibilidade nas boas orientações efetuadas;

- às três instituições que amavelmente me acolheram e tornaram possível este estudo (Centro Social Padre Ramos- Lavra; Centro Social São Martinho de Aldoar e ao Centro Social e paroquial de Requião);

- à minha família pelo apoio em continuar o caminho pelos corredores do saber;

- e ao meu companheiro e amigo de luta e amor, que me motivou e apoiou a encerrar mais este capítulo na minha vida.

RESUMO

O presente relatório de atividade profissional enquadra-se no grupo de estudos sobre o envelhecimento do Instituto Superior de Serviço Social do Porto.

Como atividade profissional principal sou dirigente e técnica de uma instituição de solidariedade social, acumulando funções de auditora, consultora e formadora na área de sistemas de gestão da qualidade. Através de um estudo comparativo realizado em organizações sociais pretende-se estudar a perceção dos recursos humanos face às mudanças internas de um sistema de gestão da qualidade.

Aproveitarei a minha experiencia enquanto consultora e auditora da qualidade para perceber qual o impacto de uma certificação, implementação de um sistema de gestão da qualidade traz na melhoria da prestação de serviço ao cliente/ utente e na motivação dos colaboradores (recursos humanos).

Este estudo de caso está dividido em duas partes distintas mas que se complementam. Em primeiro foi feita uma análise qualitativa, através da observação de práticas de trabalho já implementadas e consubstanciadas pelos documentos e registos que as suportam, assim como, uma análise quantitativa através da aplicação de um questionário aos diferentes atores deste estudo. A segunda fase passa por identificar e construir uma relação de observação prática dos benefícios e dificuldades que resultam da implementação de um processo associado a uma potencial certificação.

Palavras chave: Gestão; Organização Social; Certificação; Implementação; Colaboradores.

ABSTRACT

This report of professional activity falls within the group of studies on aging : “ Instituto Superior de Serviço Social do Porto”.

As main professional activity, I am a technical leader of an institution of social solidarity, nevertheless and in order to make sure that the research is the most reliable as possible, I’m going to show, through a study which I compared from my other professional activity as auditor, consultant and trainer in the area of quality managements systems, the perception of human resources in response to international changes of a quality management system.

My greatest aim is with the same power demonstrate clearly and concisely a comparative study between three different realities within a management of a social organization.

I will use my experience as a consultant and auditor to understand what kind of impact a certification, an implementation or just the possess of minimum models, helps on the improvement of service quality to the client and motivation of employees (human resources).

This study is divided in two distinctive parts but that complement each other. First a qualitative analyse was done, through the observation of work practices already implemented and substantiated by documents and records that support them, as well as a quantitative analyse through the application of a questionnaire to different people of this study.

In relation to the primary exposed, the methodology of this second phase involves identifying and building a relationship of observation practices of the benefits and difficulties which result from the implementation of a certification process associated with the potential certification.

Key words: Management, Social Organization, Certification, Implementation, Employees.

RESUMÉ

Le présent rapport des activités professionnelles s'encadrent dans un groupe d'étude sur le vieillissement de l'Institut Supérieur du Service Social de Porto (Instituto Superior de Serviço Social do Porto).

Mon parcours professionnel principal est: dirigeante, technicienne dans une institution de solidarité sociale. Pour rendre ma recherche la plus réelle possible, mon étude comparative va se porter sur mon autre activité professionnelle qui est: auditeur, consultant et formateur dans le domaine du système de management de qualité.

Mon ambition est de démontrer d'une forme clair et précise une étude comparative entre trois réalités distincts, qui se sentre dans la gestion d'une Organisation Sociale. Je profite de mon expérience entant que consultant et auditeur de qualité, pour comprendre l'impact de la certification, d'une implantation, ou avoir à peine les modèles minimums qui rapportent les meilleurs prestations de services aux Clients/ Patients et de la motivation des collaborateurs (ressource humaine).

Cette étude de cas est divisé en deux parties distincts qui se complètent. En premier une analyse de qualité a été étudiée à travers d'observations de pratiquent de travaillent qui sont implantées, validées, sur des documents et registres. En deuxième une analyse de quantité à travers l'application d'un questionnaire aux différents acteurs de cette étude.

Face à l'exposition primaire et à la methodologie secondaire, qui passe par l'indentification, la construction, la relation d'observation des pratiquent et des bénéfices de difficultés, resultes sur l'implantation d'un processu associé à une potentielle certification.

Mot – Clés: Gestion; Organisation Sociale; Certification; Implantation; Colaborateur

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO.....	15
II.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO METODOLOGICO.....	19
1.	EMERGÊNCIA DA QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR	19
1.1	Caracterização das Organizações alvo do estudo	23
2.	GESTÃO DA QUALIDADE	27
2.1	Conceito e Normalização	27
2.2	Modelos disponíveis e aplicáveis às organizações da economia social	30
2.2.1	ISO 9001:2008	30
2.2.2	Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, do Instituto de Solidariedade Social.....	31
2.3	Problema da escolha	32
3.	IMPACTO ORGANIZACIONAIS	35
3.1	Mudanças Internas.....	35
3.1.1	Definição da Missão	35
3.1.2	Definição da Visão	36
3.1.3	Definição dos Valores	37
3.1.4	Estratégia	37
3.1.5	Política da qualidade	38
3.1.6	Metodologias	38
3.2	Mudanças nos Recursos Humanos	40
3.2.1	A Comunicação Interpessoal	41
3.2.2	Competências Organizacionais	42
III.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	45
1.	ESTRATÉGICA METODOLÓGICA	45

1.1	Estudo de caso	46
1.2	Instrumento de Recolha de informação.....	47
1.3	Amostra (caracterização).....	48
2.	Apresentação de Resultados	49
2.1	Análise critica	49
2.2	Análise comparativa das três perspetivas	53
2.3	Perceção da Direção	78
IV.	CONCLUSÕES.....	81
V.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA A INTERVENÇÃO FUTURA ...	87
	BIBLIOGRAFIA	89
	ANEXOS	93

Índice de Quadros

Quadro 1 - Desafio de gestão para organizações do terceiro sector	28
Quadro 2 - Sistema de Gestão da Qualidade vs Ferramentas da Qualidade.....	39
Quadro 3 - Comunicação interna.....	42
Quadro 4 - Distribuição por género	49
Quadro 5 - Distribuição por escalão etário	50
Quadro 6 – Distribuição por escolaridade	51
Quadro 7 - Anos de serviço na instituição dos recursos humanos envolvidos.....	51
Quadro 8 - Setor de atividade dos inquiridos	52

Índice de Figuras

Figura 1 - Referência normativa ISO 9000:2000.....	29
Figura 2 - O exemplo do diagrama de Ishikawa	33

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Perceção da direção com sistema da qualidade certificado e sistema da qualidade apenas implementado	53
Gráfico 2 - Perceção dos colaboradores face a um sistema de gestão da qualidade	54
Gráfico 3 - Perceção da direção e direção técnica face à escolha do modelo de implementação	55
Gráfico 4 - Por qual dos Modelos de Gestão optou	56
Gráfico 5 - Na sua opinião a adaptação de uma gestão organizacional baseada num referencial normativo	57
Gráfico 6 - Na sua opinião considera importante a implementação de um sistema de gestão da qualidade	58
Gráfico 7 - Ao nível da organização interna o que mudou	59
Gráfico 8 - Ao nível da organização interna o que mudou	60
Gráfico 9 - Ao nível da organização interna o que mudou	62
Gráfico 10 - Ao nível da organização interna o que mudou	63
Gráfico 11 - Na sua opinião a que nível a organização melhoraria a sua gestão interna com a implementação de um sistema da qualidade	65
Gráfico 12 - Ao nível da imagem externa da organização o que melhorou	66
Gráfico 13 - Quais as principais dificuldades sentidas ao longo da implementação do SGQ.....	67
Gráfico 14 - Quais as principais dificuldades sentidas ao longo da implementação do SGQ.....	68

Gráfico 15 - Na sua opinião a sua organização presta um serviço de qualidade ao seu
 utente..... 70

Gráfico 16 - Após a implementação do sistema da qualidade, considera que no geral
 houve..... 70

Gráfico 17 - Na sua opinião uma organização certificada tem impacto na comunidade
 71

Gráfico 18 - Em que sentido a organização tem impacto na comunidade 72

Gráfico 19 - Com a certificação externa reconhece que a sua entidade causou algum
 impacto, nos utentes, colaboradores, tutela, financiadores, *stakeholders*..... 73

Gráfico 20 - Considera que manter um sistema de gestão certificado é muito caro 74

Gráfico 21 - Agora que possui o sistema de gestão da qualidade implementado,
 considera importante a certificação externa 75

Gráfico 22 - Sentir-se-ia motivado em "abraçar" um projeto de implementação de um
 sistema de gestão da qualidade no interior da sua organização 76

Gráfico 23 - Porque ainda não avançou para a implementação/ certificação de um
 sistema 77

ACRÓNIMOS

RJ – Recreio do João

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

IPSS – Instituição particular de solidariedade social

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

OES – Organização Economia Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

EQUAL – Programa de Iniciativa Comunitária

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

ANIMAR – Programa Capacitar, Qualificar, Certificar e Animar o Desenvolvimento Local

Qualis – Qualificar a Intervenção Social

EAPN – Rede Europeia de Luta contra a Pobreza

FAS2 – Formação Ação Solidária

ISO – International Organization for Standardization

EQUASS – European Quality in Social Services

RS – Resposta Social

VNF – Vila Nova de Famalicão

ITERS – The Early Childhood Environment Rating Scale (Escala de avaliação do ambiente de creche)

SIQ – Sistema de Informação com Qualidade

FSE – Fundo Social Europeu

ISS – Instituto de Solidariedade Social

GQ – Gestão da Qualidade

IEC - International Electrotechnical Commission

I. INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo da apresentação deste estudo é essencialmente dirigido à fundamentação da contextualização da pesquisa. Será apresentado a pergunta de investigação que lhe deu origem referindo para o efeito a importância deste estudo.

O que leva uma Organização de Economia Social, querer implementar um sistema de gestão da Qualidade?

Esta é a pergunta chave que nos servirá de arranque para compreender o porquê de alguns líderes sociais enveredarem por uma gestão organizacional com base em requisitos e critérios oficialmente validados por entidades com competência para o efeito.

A Constituição Portuguesa, destaca a família e a pessoa idosa, nos respetivos artigos 67º e 72º do capítulo II “Direitos e deveres sociais”. Foi com vista a garantir um Estado de Direito democrático, que foi legislado um conjunto de princípios basilares à democracia e à defesa dos direitos fundamentais dos cidadãos portugueses. Estes princípios norteiam a construção de um país mais livre, mais justo e mais fraterno. O artigo 72º consagra, “as pessoas idosas têm direito à segurança económica e a condições de habitação e convívio familiar e comunitário que respeitem a sua autonomia pessoal e evitem e superem o isolamento ou a marginalização social”; “a política de terceira idade engloba medidas de carácter económico, social e cultural tendentes a proporcionar às pessoas idosas oportunidades de realização pessoal, através de uma participação ativa na vida da comunidade”. A aprovação do Decreto-lei 119/83 de 25 de Fevereiro, é exemplo de que, era necessário conferir às IPSS um novo estatuto de primazia na resolução das carências sociais.

Perante esta realidade torna-se fundamental as IPSS’s disponibilizarem serviços que visem essencialmente contribuir para o bem-estar do cidadão, apostando na *inovação*, na *qualidade* e na *sustentabilidade* das suas missões.

A importância da satisfação dos clientes, das suas necessidades e de responder com prontidão às suas expectativas, levou as direções a olha de forma diferente para o interior da sua organização e perceber se as práticas de há anos seriam a mais bem aceites pelos clientes ou utentes. Neste estudo, apesar da normalização levar a que utilizemos a palavra *Cliente* o termo *Utente*, será também ele usado para a identificação da pessoa que usufrui de um serviço social.

A palavra “*Qualidade*” é uma expressão fortemente utilizada nas organizações significando uma necessidade urgente de mudar. É primordial tornar os procedimentos de trabalho transparentes para aqueles que os usam, os dirigentes, os técnicos e os auxiliares que prestam estes serviços o façam dentro de padrões validados no contexto das melhores práticas comunitárias onde a organização está inserida.

Este estudo tem como objetivo comparar o impacto de um sistema de gestão da qualidade ao nível dos *Recursos Humanos*, em três organizações sociais com características diferentes. Uma organização com um sistema certificado, uma organização com o sistema implementado mas não certificado e uma a dar os primeiros passos no sector e na qual ainda não é uma prioridade da direcção a implementação/ certificação de qualquer sistema de gestão da qualidade.

A metodologia adotada para este estudo comparativo, consiste na aplicação de questionários individuais e anónimos divididos por três esferas organizacionais (dirigentes, técnicos e auxiliares). Os questionários são compostos por perguntas devidamente direccionadas e identificadas para a organização certificada e/ou com sistema implementado. Nesta perspetiva, seguindo as indicações de Quivy & Campenhoudt (1998), é importante que as perguntas sejam claras e precisas, isto é, formuladas de tal forma que todas as pessoas interrogadas as interpretem da mesma maneira, a pessoa interrogada esteja em condições de dar resposta, que a conheça e não esteja constrangida ou inclinada a escondê-la.

Seguidamente, passaremos à recolha e tratamento dos dados. Esta operação “constitui a execução do instrumento de observação e consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas na amostra.” (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco partes determinantes, assim ao longo da leitura deste relatório encontraremos o primeiro capítulo, o qual faz uma breve analogia ao tema em estudo. Na segunda parte desenvolve-se o enquadramento teórico metodológico com a caracterização das entidades envolvidas no estudo.

A metodologia de Investigação, a caracterização da amostra, a análises de resultados e a perceção da direção, encontram-se desenvolvidas no capítulo três do relatório.

Por fim encontraremos os respetivos capítulos quatro e cinco, onde poderemos ler as conclusões do estudo, as limitações ao mesmo e recomendações para a intervenção futuras.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO METODOLOGICO

1. EMERGÊNCIA DA QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR

As Organizações da Economia Social (OES), nas quais se incluem as IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social, tiveram a sua evolução nos anos 70 no seguimento designadamente do aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. O Estado para responder a esta mudança, transferiu para a sociedade civil a competência para assegurar um conjunto de serviços de apoio à vida familiar, nomeadamente aquelas que permitiam a conciliação com a atividade profissional.

O Estado, ao reconhecer os Direitos Sociais como parte da Cidadania, conferiu às OES a legitimidade de começarem progressivamente a intervir em todos os fenómenos sociais identificados nas comunidades onde estavam inseridas, desenvolvendo estratégias de integração comunitária e social e de combate à pobreza e exclusão.

Se estas instituições começaram por ser meros prestadores de serviços, rapidamente alargaram as suas competências, assistindo-se a um forte crescimento destas organizações nas duas últimas décadas do século XX.

Esta evolução foi estimulada pelos serviços da tutela, que desenvolviam um Política Social orientada para uma forma de agir que considera que, para cada problema social, cada necessidade, exigia a criação de uma resposta diferenciada, concretizando-se pela organização de serviços especializados/ou compensadores dirigidos a diversas categorias de utilizadores (Madeira, 1994).

Entre o Estado e as organizações são celebrados os designados acordos de cooperação para as mais variadas necessidades sociais. Os serviços eram e são agrupados da seguinte forma (os serviços mais comuns, designados como típicos):

SERVIÇOS DIRIGIDOS À INFÂNCIA E JUVENTUDE, onde encontramos as respostas cujo objetivo é assegurarem a prestação de cuidados na ausência temporária da família ou responsáveis, estimulando e desenvolvendo as crianças integradas nestas valências.

Creche para crianças dos 3 meses de idade aos 3 anos; Jardim-de-Infância, dirigidas a crianças dos 3 aos 6 anos de idade, esta resposta tem a intervenção integrada da Segurança Social e da Educação; Atividades de Tempos Livres de crianças dos 6 aos 13 anos, que preenchem os períodos disponíveis das responsabilidades escolares; Centro Juvenil, dirigido a jovens com mais de 12 anos e que ocupa os mesmos nas pausas letivas diárias e período de férias. Centro de Acolhimento Temporário, e Lar de Jovens assentam na prestação de um serviço de substituição temporária do contexto familiar, no primeiro caso e no segundo até há emancipação do jovem, ou encaminhamento para serviço de adoção. Se por alguma razão existiu a necessidade de retirar uma criança do seio da sua família natural, estes espaços são o refúgio para as mesmas poderem receber cuidados a todos os níveis e para futuramente poderem ser reintegradas na sua família de origem ou numa reconstruída.

SERVIÇOS DIRIGIDOS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: A particularidade deste setor exige respostas muito direcionadas para as características pessoais do cidadão portador de deficiência, caracterizam-se por situações de grave dependência e continuo acompanhamento e cuidados por terceiros, sendo por isso serviços muito exigentes. Serviço de Intervenção Precoce, responde às necessidades de desenvolvimento integral de crianças portadoras de deficiência com idades compreendidas entre os 3 meses aos 6 anos; Centro de Atividades Ocupacionais: dirigido a pessoas com deficiência grave, com idade igual ou superior a 16 anos; Lar Residencial, destinado a alojar cidadãos portadores de deficiência com idade igual ou superior a 16 anos.

SERVIÇOS DIRIGIDOS A IDOSOS: Apostam em serviços de promoção de autonomia e bem-estar das pessoas idosas. Serviço de Apoio Domiciliário, prestado como o nome indica no domicílio, cuidados a indivíduos e famílias prioritariamente idosas e com dependência. Centro de Convívio, desenvolve atividades para estimular uma participação ativa das pessoas idosas de uma determinada comunidade. Centro de Dia promovido nas instituições, dirigidos a idosos no sentido de promover a sua manutenção no meio sociofamiliar. Residência e Lar de Idosos respostas destinadas a alojar temporária ou permanentemente pessoas idosas em situação de dependência ou autonomia.

Ao mesmo tempo evidencia-se um isomorfismo mimético nas organizações de economia social, isto é, surgem e desenvolvem-se por imitação de outras organizações, geralmente maiores e com um grande número de respostas implementadas (Di Maggio e Powel in Domingues, 2003). O que as leva a ter de enfrentar graves défices ao nível da gestão, ausência de objetivos claros e bem definidos, assentando a sua atividade numa *“desordenada coleção de ideias”*(Cohen, March e Olsen in Domingues, 2003).

Esta será uma das razões possíveis para a ausência de uma visão, missão e um planeamento estratégico na maioria das instituições particulares de solidariedade social. Claramente que a *“missão”* destas organizações era a de servir os mais desprotegidos, mas com o crescimento institucional e sempre presente a necessidade de financiamento para assegurar a sua sustentabilidade, as organizações acabaram por se descaracterizar, e muitos valores se questionaram, se alteraram, e a *“missão”* poderá ter sido uma delas.

Uma das características mais marcantes do setor é a dependência financeira face ao Estado e a grande vulnerabilidade económica em termos de sustentabilidade.

A mudança é necessária e urgente, a iniciar preferencialmente pelos Dirigentes. O próprio movimento associativo carece de organização e planeamento. Confrontamo-nos com direções caracterizadas por dirigentes com baixas qualificações, sem conhecimentos de gestão e liderança, com grandes dificuldades em implementar uma visão estratégica, uma correta organização ao nível dos recursos humanos e principalmente ao nível da gestão financeira. Direções autoritárias e com poderes muito centralizados.

Em relação aos utilizadores destes serviços, a Economia Social esteve sempre muito carente de políticas que dotassem o setor de princípios de equidade no acesso dos cidadãos aos serviços sociais.

Os destinatários principais nem sempre são os identificados nas declarações de princípios e objeto estatutário. Daí a necessidade do Estado avançar com medidas claras de reordenação do setor, nomeadamente exigir parâmetros de qualidade nas

respostas sociais dos quais são parceiros e, ao mesmo tempo emanar orientações idênticas para o setor privado, que começa a avançar a passos largos com serviços apelativos para alguns grupos sociais.

No âmbito do Subsistema da Ação Social gerido pelo ISS, I.P – Instituto da Segurança Social, foi criado a 7 de Março de 2003, o **“Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais”**. Este programa foi criado pelo Ministério da Segurança Social e do Trabalho, em parceria com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas. Este projeto tem como finalidade “garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das necessidades, de forma corresponsável por via dos acordos de cooperação celebrados entre os serviços de Segurança Social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social”. A entidade competente pela tutela, a Segurança Social, iniciou em 2006 um conjunto de iniciativas com o objetivo de imprimir mais rigor ao trabalho destas organizações, exigindo-lhes um conjunto de parâmetros de qualidade, que são transversais ao seu funcionamento. O Estado disponibilizou um conjunto de informações, ferramentas de gestão e conhecimentos, para permitir a construção de uma visão integrada do processo de gestão e desenvolvimento das organizações, com o objetivo de iniciarmos a definição e adoção de regras normalizadoras para o setor.

Estas ferramentas ou modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais, têm como objetivo promover, resultados excelentes no que se refere ao *Desempenho*, ao *Cliente*, às *Pessoas* e *Sociedade*, alcançáveis através da *Liderança*, das *Pessoas*, dos *Recursos*, *Parcerias* e dos *Processos*.

Estes modelos de avaliação espelham três níveis de execução; nível A (excelência), nível B e nível C (o exigível e o regulamentar). Estes são também suportados por um conjunto de 8 critérios, enquadrados em dois grupos, os *Meios* e *Resultados*; o 4º critério difere de resposta social para resposta social e é designado por *Processos Chave*. Todos os outros critérios são iguais e transversais a todas as respostas sociais.

1.1 Caracterização das Organizações alvo do estudo

Os atores principais deste estudo são o Centro Social Padre Ramos- Lavra, o Centro social São Martinho de Aldoar e o Centro social paroquial de Requião.

O “**Centro Social Padre Ramos**” identificada neste estudo como instituição **A**, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com sede na Vila de Lavra, do concelho de Matosinhos, distrito do Porto, fundada sob a égide da Igreja Católica, no dia 07 de Outubro de 1982, com estatutos aprovados pelo arcebispo bispo do Porto – D. Júlio Tavares Rebimbas. Foi-lhe dado o nome de “Padre Ramos” em homenagem a um sacerdote, natural de Lavra, - Padre António Francisco Ramos – que foi Pároco de Lavra de 28 de Maio de 1915 a 29 de Abril de 1962. O Centro Social, cujos fins, de acordo com os Estatutos, são sociais e socioculturais.

Como Missão o Centro Social é, como se lê dos seus Estatutos, a implementação de fins sociais e socioculturais em prol das populações, criando Lares, Infantários, Bibliotecas, Escolas de Música, Teatro, etc., podendo dedicar-se a todas e quaisquer atividades desde que dentro dos contextos referidos nos mesmos Estatutos.

Como Visão o Centro social pretende Ser uma Instituição de referência entre as demais instituições atenta às necessidades da população da Vila de Lavra e se possível do Concelho de Matosinhos.

A organização **está certificada** segundo o referencial ISO9001:2008, nas seguintes respostas sociais: “*Lar, Centro de Dia, Centro de Convívio. Apoio Domiciliário, Creche, Jardim de Infância e ATL*”.

O “**Centro Social S. Martinho de Aldoar**”, identificada neste estudo como instituição **B** abriu as suas portas em 22 de Abril de 1996. Na sua abertura, a resposta social abrangia duas valências: Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário. A primeira valência tinha a capacidade para trinta e nove utentes e o SAD para dezanove utentes. Atualmente, a direção do Centro Social preocupa-se por ir ao encontro das necessidades dos idosos da freguesia.

Como Missão o Centro Social pretende visar a sua ação em pilares canónicos e humanitários, apostando numa intervenção direta à população idosa, satisfazendo as suas necessidades através de serviços que ultrapassem as expectativas dos seus Clientes e Famílias.

“Sempre em favor de uma causa Única – Idosos”

Como Visão o Centro Social São Martinho de Aldoar, pretende ser uma Instituição de referência na AÇÃO SOCIAL, apostando na implementação de uma nova resposta social (LAR), garantindo aos seus CLIENTES e COMUNIDADE a prestação de um serviço inovador e complementar à sua intervenção atual.

Realço que o Centro Social São Martinho de Aldoar foi uma das instituições beneficiárias do projeto FAS2, projeto este que tinha como objetivo apoiar as instituições de solidariedade social a implementar boas práticas direcionadas para a gestão da qualidade. Assim, o **Centro Social São Martinho de Aldoar, implementou o sistema com base nos modelos de avaliação das respostas sociais** de Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário.

O “**Centro Social Paroquial de Requião**”, identificado neste estudo como instituição C, é uma instituição muito recente, beneficiária do programa PARES. Com este programa o Centro Social pretendeu dar uma Resposta Social de apoio às famílias, quer no que concerne à infância, com a valência de creche, quer no que concerne aos idosos, através do Lar, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário. Trata-se de um Projeto Intergeracional, com o objetivo de dar resposta às carências do território, e cuja centralidade reside nos direitos e necessidades das pessoas. A área de intervenção preferencial deste projeto é constituída pelas Freguesias de Requião, Vale de S. Cosme, Vale de S. Martinho, Cruz, Portela e Telhado e toda a área circundante ao centro urbano da cidade de V.N. de Famalicão.

O Centro Social Paroquial de Requião abriu oficialmente ao público em 2012, sendo de momento prioridade da direção a prestação de um serviço que visa responder de imediato às necessidades dos seus utentes, as “questões” relacionadas com a implementação ou eventual certificação da qualidade não faz ainda parte do plano de ação desta organização.

Com este cenário, com estas três experiencias pretendo fazer um estudo comparativo do impacto que um sistema de gestão da qualidade tem efetivamente junto dos *Recursos Humanos*, e se o impacto foi significativamente positivo na prestação da qualidade do serviço.

2. GESTÃO DA QUALIDADE

2.1 Conceito e Normalização

Falar de qualidade nas organizações é analisar toda a sua prática, quer profissional quer institucional. Não basta a Certificação da Qualidade, ou outra ferramenta de monitorização de eficiência em determinadas tarefas, ela terá de ser evidenciada na postura do todo da organização, deverá refletir as referências básicas da instituição, transformados na qualidade da resposta à necessidade do cidadão que acolhe e atende.

As Instituições particulares de solidariedade social (IPSS) estão confrontadas com um desafio decisivo para a *Mudança*, relativamente à qualidade dos serviços que prestam às diferentes comunidades.

O desafio da qualidade está na capacidade de reorganizar toda a sua atuação segundo padrões considerados mais eficientes, de modo a melhorar as práticas existentes, (utilizando os recursos existentes) na perspetiva de satisfazer os seus clientes. Toda a instituição focalizada nas necessidades e interesses dos Cidadãos. (E. Martinho – ex-Presidente do Instituto de Segurança Social, I.P., discurso UCP).

Responder a esses desafios exige, além de uma gestão transparente, definir claramente sua missão, estabelecer objetivos e metas, escolher os melhores meios, conhecer e aplicar as ferramentas de gestão, reduzir custos, difundir o que faz junto do público-alvo, medir e avaliar o desempenho, planejar para além do dia de amanhã, entre outras exigências.

O associativismo é uma excelente alternativa para criar uma atividade geradora de riqueza, criar postos de trabalho e ao mesmo tempo ser um agente de desenvolvimento local, mas terá que também metodologias de racionalidade económica.

No entanto, há que estar atento, à forma de apropriação das ferramentas de gestão importadas das organizações de economias de mercado. O lucro é confrontado com valores, os valores das IPSS's (Hudson, 1999) e com os critérios para a intervenção nos problemas sociais, trocam o lucro por relações humanas. Falconer identifica quatro aspetos principais a serem desenvolvidos no terceiro setor:

Quadro 1 - Desafio de gestão para organizações do terceiro sector

Desafio	Descrição
<i>Accountability</i>	Necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesse legítimo diante dela.
Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos, financeiros, materiais e humanos de maneira suficiente e continuada, e utiliza-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.
Qualidade de Serviços	Uso suficiente dos recursos e avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes.
Capacidade de articulação	Formação, ou desenvolvimento de redes, fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de forma real ou virtual, permitindo articulação e intercâmbio de informação.

(Adaptado de Falconer, 1999)

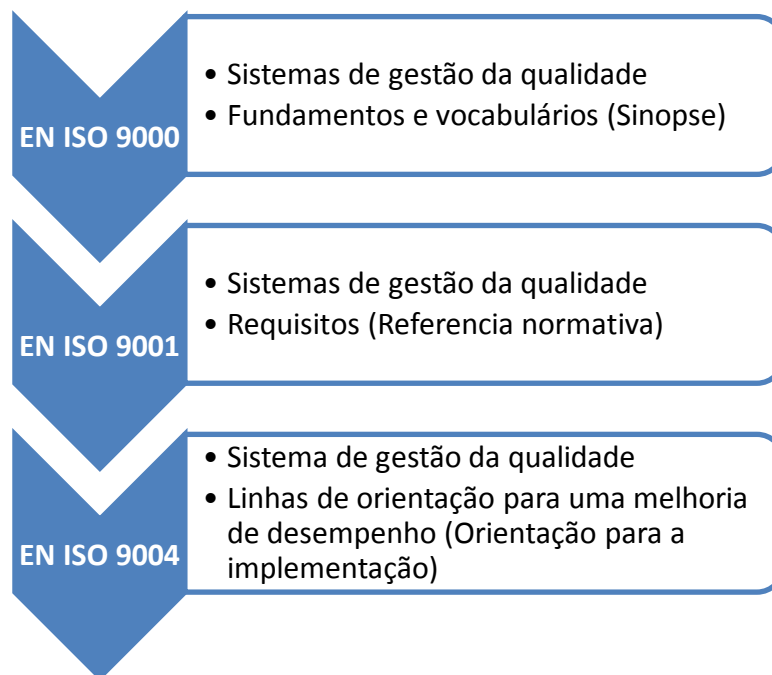
Os quatro desafios, interdependentes e complementares, são de destacar a qualidade de serviços. O crescimento do número de OES trouxe consigo a concorrência nos serviços sociais, obrigando-as a preocupar-se cada vez mais com a qualidade dos serviços que prestam. Para responderem às necessidades dos seus clientes, as organizações devem ouvi-los e devem motiva-los a participar ativamente na vida da instituição. Sem esta democratização dificilmente atingirão a qualidade necessária

As normas derivam do latim “norma”, *ie*, ângulo, prumo, regra. Estas são parte integrante das sociedades desde o início dos tempos, trata-se de convenções gerais que regulam uma sociedade. Em 1906 fundou-se em Londres a primeira organização internacional para a normalização, a *International Electrotechnical Commission (IEC)*, que se limita apenas ao ramo da electrotecnia. Passados 40 anos, em 1946, surge a *International Organization for Standardization (ISO)*.

A ISO é uma organização mundial que congrega organizações nacionais de normalização. A ISO tem como objetivo facilitar e fomentar a normalização de procedimentos e o intercâmbio mundial de mercadorias e serviços. O reconhecimento e a aplicação das normas ISO são feitos voluntariamente, não sendo a ISO uma organização estatal. Surge assim, a EN ISO 9000, a primeira série de normas internacionais unificadas para a definição e avaliação de sistemas gestão da qualidade. A sua primeira edição é de 1987, e a mesma foi revista, até à data, três vezes.

A ISO pretendeu formular normas GQ de tal forma abrangentes que pudessem ser aplicadas em todos os ramos de negócio e a todas as categorias de produtos/serviços.

Figura 1 - Referência normativa ISO 9000:2000



2.2 Modelos disponíveis e aplicáveis às organizações da economia social

2.2.1 ISO 9001:2008

A adoção de um sistema de gestão da qualidade, deve ser uma decisão estratégica da organização, visto que a mesma exige mudanças nas práticas de atuação do dia-a-dia de todas as partes interessadas. Uma organização que pretenda iniciar a implementação de um sistema de gestão da qualidade, deve em primeiro lugar concentrar-se e refletir nos **8 Princípios Básicos** da gestão da qualidade, pois é com base nestes que as normas são formuladas:

1. focalização no cliente;
2. liderança;
3. envolvimento;
4. abordagem por processos;
5. abordagem da gestão como um sistema;
6. melhoria continua;
7. abordagem à tomada de decisão baseada em factos;
8. relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Feita a reflexão a organização terá de estar consciente que estes 8 princípios, associados à implementação da norma ISO 9001:2008, trará como consequências, mudanças significativas, nos métodos, na gestão, na organização e no comportamento humano.

2.2.2 Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, do Instituto de Solidariedade Social

No âmbito do Subsistema da Ação Social gerido pelo ISS, I.P – Instituto da Segurança Social, foi criado a 7 de Março de 2003, o “Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais”. Este programa foi criado pelo Ministério da Segurança Social e do Trabalho, em parceria com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas. Este programa tem como finalidade “garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das necessidades, de forma corresponsável, por via dos acordos de cooperação celebrados entre os serviços de Segurança Social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social”.

Falar de Qualidade nas organizações é analisar toda a sua prática, quer profissional quer institucional. Não basta a Certificação da Qualidade pela NP EN ISO 9001:2008, ou a implementação de outra ferramenta de monitorização de eficácia e eficiência de procedimentos.

A Qualidade deve ser evidenciada como um todo da organização, as práticas devem refletir-se nos requisitos das necessidades do Cidadão/ Cliente que acolhe e atende. Responder a esses desafios impõe, além de uma gestão transparente, definir nitidamente sua Missão/ Visão e princípios da Qualidade, estabelecer objetivos e metas nos seus procedimentos, conhecer e aplicar e monitorizar os procedimentos internos através das ferramentas de gestão da qualidade, atenuar custos, disseminar o que faz junto dos seus Clientes e Comunidade, medir e avaliar o desempenho da Organização e dos Colaboradores, planear para além do dia de hoje e amanhã.

Os modelos de avaliação das respostas sociais, são uma excelente ferramenta para as organizações que estão a dar os seus primeiros passos na implementação de condutas normalizadas. É necessário ter em consideração que estes modelos são para serem ajustados à realidade de cada instituição.

2.3 Problema da escolha

Não é fácil para a gestão a escolha do melhor modelo para a implementação do sistema de gestão da qualidade na sua organização. Uma OES que pretenda iniciar a implementação de requisitos e critérios com vista a uma certificação efetiva ou apenas à implementação dos mesmos, deve sempre numa primeira fase “olhar” para o interior da sua organização e ter a humildade de fazer um bom diagnóstico interno para detetar os problemas atualmente existentes.

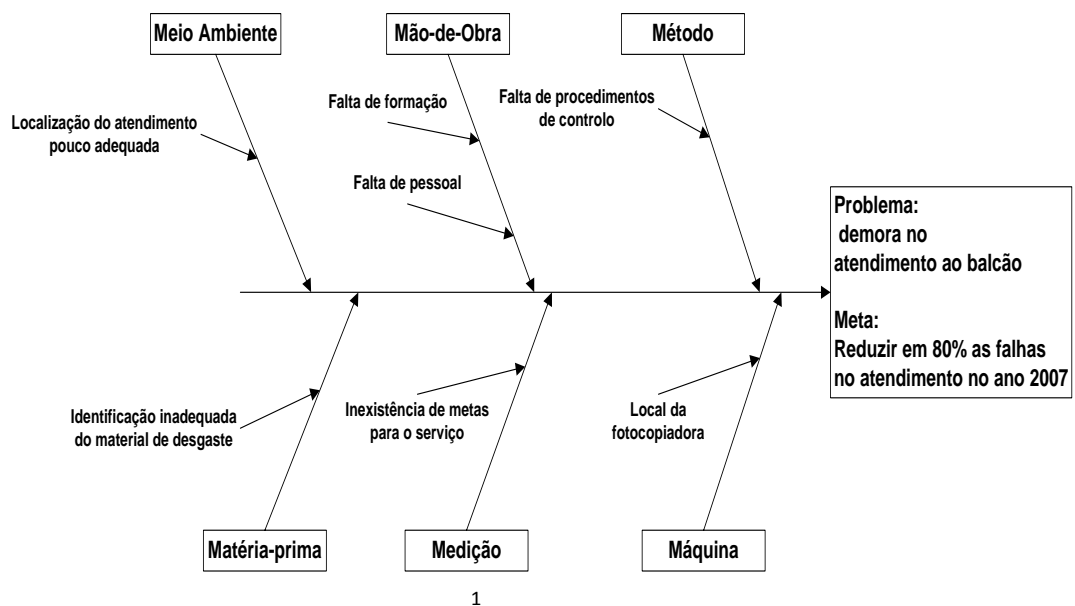
Sabe-se à partida que *não existem organizações perfeitas*, mas todas elas possuem problemas muito específicos. Um SGQ para funcionar necessita de intervir e até mesmo colmatar os problemas de cada Organização. Um bom *Diagnóstico das Necessidades e dos Problemas da Organização*, permite-nos perceber qual o melhor modelo aplicar.

A regra para aplicação do diagnóstico é imprescindível que seja simples, o responsável que ficará por implementar o sistema, terá em primeiro lugar de envolver a Gestão de Topo, assim como os Colaboradores e até mesmo utentes neste diagnóstico. Poderá usar para o efeito as seguintes *Metodologias Participativas* (atenção às regras de cada metodologia):

- *Focus Group* ou *Brainstorming* (Dirigentes);
- *Focus Group* ou *Brainstorming* (Colaboradores);
- *Focus Group* ou *Brainstorming* (Utentes/Clientes);

Identificados os problemas, priorizando as necessidades de cada grupo, há que iniciarmos o processo de resolução dos mesmos. Aconselha-se para o efeito o uso do *Diagrama de Ishikawa (imagem 2)*, para a identificação das causas e efeitos de cada problema, intervindo assim eficazmente na resolução dos mesmos. Esta dinâmica deverá ser documentada, não só pelo valor que ela representa para a instituição, uma vez que reflete o seu sentir, mas acima de tudo para no futuro ser utilizada pela Direção e/ ou pelo/a responsável da Qualidade como ferramenta de monitorização da evolução da instituição. No final devem ser apresentados os resultados ao grupo.

Figura 2 - O exemplo do diagrama de Ishikawa



Existem algumas diferenças significativas na escolha de um ou outro modelo. Pessoalmente e atendendo à minha experiência profissional neste setor, considero que, a Norma ISO9001 permite uma abrangência mais transversal a toda a organização, permite aos dirigentes e técnicos serem mais criativos na implementação dos requisitos, onde a possibilidade de aplicabilidade de planos de ações, planos de execução são possíveis de serem aplicados desde que, devidamente documentados, definidos no tempo e com as devidas responsabilidades aprovadas, dando assim a possibilidade da organização se certificar mesmo não respondendo positivamente a todos os requisitos. Nos modelos de avaliação das respostas sociais, este cenário já não é possível, isto porque se uma determinada OES se submete a uma certificação terá que responder positivamente a todos os critérios da *checklist* para o nível de qualificação ao qual se candidata. Basta não possuir um dos critérios para já não reunir as condições para a certificação. Aqui deparamo-nos com situações muitas das vezes de estruturais, onde equipamento com alguns anos de serviço, que possuem licença e alvará de utilização validados para o ano em que foram emitidos, mas atualmente encontram-se obsoletos. Estas organizações nestas condições não poderão avançar para uma certificação pelos modelos de avaliação das respostas sociais.

¹ O exemplo do diagrama de Ishikawa foi retirado de um modelo de gestão empresarial.

Assim e reforçando a ideia, um bom diagnóstico interno permite em primeira linha detetar problemas, documentando desta forma a sua possibilidade de resolução para uma melhor escolha do referencial a adotar.

3. IMPACTO ORGANIZACIONAIS

3.1 Mudanças Internas

Todas as Organizações da Economia Social, devem adotar princípios orientadores comuns. Os colaboradores que dela fazem parte devem colaborar na sua definição, assim que, conhecerem estes princípios. Está-se a falar da cultura organizacional isto é, porque fazemos, como fazemos e o que queremos alcançar. A cultura organizacional orienta-se através de uma missão comum, perspetivando um futuro claro do que deseja alcançar – visão.

A estratégia de cada organização deve assentar em três pilares fundamentais: a missão (porque existimos), a visão (o que queremos ser no futuro) e os valores (como agimos).

3.1.1 Definição da Missão

Uma organização deve influenciar a comunidade envolvente. A missão define a identidade da organização. Aquando da sua definição devemos ter em atenção as seguintes questões:

- Porque existimos?
- Quem servimos?
- Quem somos, como organização?
- Em que nos diferenciamos, das outras organizações?

A resposta a estas perguntas devem ser claras, simples, de fácil compreensão e de fácil comunicação. A missão pode e deve ser ajustada, sempre que a mesma já não cumpra com a essência inicialmente proposta, ou então por constrangimentos/mudanças externas, ou internas.

A mesma deve ser comunicada pela gestão de topo, a todos os colaboradores. A mensagem deve ser tão clara, para que os colaboradores entendem que a missão será para ser cumprida por todas as hierarquias.

(exemplo da Missão da Walt Disney: “Fazer as pessoas felizes”)

3.1.2 Definição da Visão

Uma organização com visão sabe claramente o que pretende vir a ser a médio e longo-prazo. Ter visão, é ser crítico quanto à aplicação da missão na organização.

Uma visão consistente, deve ser:

- **precisa**, de fácil assimilação (ex: slogan organizacional);
- **atraente**, a todas as partes interessadas;
- **verificável**, isto é, deve ser possível verifica-la quando alcançada. Recomenda-se que não seja uma máxima vazia, mas com um significado concreto, tais como *“ser uma organização de referência”*, mas sim (a título de exemplo), para metas claras *“a organização pretende num prazo de 5 anos, criar uma valência de apoio ao idoso”*, é de verificação fácil;
- **viável**, não deve ser um sonho inalcançável;
- **inspiradora**, isto é, deve ser desejável por todos os colaboradores, para que todos se sintam motivados para abraçarem a causa e lutarem por esse futuro.

Uma visão que transmita uma mensagem bem definida e clara, influencia o modo de agir de todos os colaboradores.

3.1.3 Definição dos Valores

Os valores são os princípios, crenças que guiam uma organização, a sua definição deve ser clara, e mais uma vez a simplicidade é exigida.

Existem três valores fundamentais que, devem estar presentes em todas as organizações:

- **reconhecimento**, claro dos direitos e deveres de todos os membros;
- **honestidade**, rigor em todos os atos de gestão;
- **transparência**, planeamento e gestão de todas as atividades de forma aberta e acima de qualquer suspeita.

Os valores devem ser transmitidos e postos em prática por todos os colaboradores da organização.

3.1.4 Estratégia

Definidas a missão, a visão e os valores, a organização está em condições de definir a sua *estratégia organizacional*. Esta não é mais do que um conjunto de orientações para a gestão da organização. Nela deve estar evidenciada a forma de planificação para a realização dos objetivos estabelecidos na missão. O trabalho de todos os colaboradores da organização é no fundo implementar a estratégia. É importante não esquecer de *medir*, em intervalos planeados, o grau de cumprimento dos objetivos.

3.1.5 Política da qualidade

Podemos definir “política de qualidade “ como um conjunto de intenções e objetivos abrangentes de uma organização para a qualidade. A Política enquadra-se na necessidade de tornar a organização mais competitiva, pois os objetivos por ela definidos, obriga por si só a uma gestão estrategicamente orientada.

A existência de objetivos da qualidade, pretende envolver todas as partes interessadas, em particular os colaboradores na comunhão da qualidade. Para que esta tenha de facto os impactos pretendidos, a organização desenha o seu planeamento tendo por base os princípios da qualidade, a melhoria contínua, a satisfação do cliente, tudo isto numa linguagem clara e de simples interpretação.



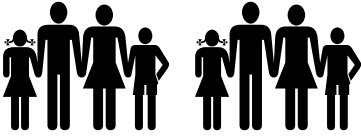
Os objetivos definidos na Política, tem que ser necessariamente mensuráveis, na medida em que, o sistema de gestão da qualidade exige, um controlo para avaliar a sua eficácia. Por outro lado a monitorização e avaliação do sistema implica a existência de tais objetivos.

3.1.6 Metodologias

A Norma ISO 9001:2008 diz-nos que é da responsabilidade da gestão de topo, identificar e assegurar a política da qualidade, e sugere-se que assim seja, visto que a maior parte das vezes a gestão delega ao técnico responsável pela implementação do SGQ, essa responsabilidade. Contudo o responsável Qualidade pode, e deve estar presente, quando a mesma estiver a ser formalizada.

Das técnicas que constam da matriz abaixo representada, o *brainstorming* é por norma bem aceite e tende a alcançar os resultados desejados, na medida em que é facilitadora da participação. Formalizada a Política, a Missão, a Visão e a Estratégia, as mesmas devem de ser expostas formalmente **a todos** os colaboradores. Sugere-se que seja a Gestão de Topo a fazer essa mesma Comunicação.

Quadro 2 - Sistema de Gestão da Qualidade vs Ferramentas da Qualidade

Sistema de Gestão da Qualidade	Ferramentas da Qualidade	Representação
Diagnóstico organizacional	Diagrama de <i>Ishikawa</i>	
Missão	Entrevista colectiva	
Visão	<i>Brainstorming</i>	
Estratégia	<i>Focus Group</i>	
Política da Qualidade	Facilitação	
Objectivos da Qualidade		

Fonte: Autor

3.2 Mudanças nos Recursos Humanos

“A única vantagem sustentável que qualquer organização vai ter no futuro é a capacidade do seu pessoal”

D. QUINN MILLS, Harvard Business Scholl

Os Recursos Humanos são um bem essencial das organizações. São os geradores da mudança. São eles que potenciam o desenvolvimento e melhoria contínua de qualquer organização.

Os trabalhos hoje em dia, exigem mais das pessoas, *ie*, exigem que elas tenham um pensamento mais criativo, que o façam com mais qualidade, numa base conjunta de partilha de informação e conhecimento. Daí a importância fulcral do capital social.

Não existem organizações perfeitas. O cenário atual das organizações de economia social caracteriza-se essencialmente, e na maioria dos casos, por alguma desorientação, onde dirigentes e técnicos se deparam com situações de desmotivação, burocracia e ausência de canais de comunicação adequados (interna/ externa/ estatal).

De uma forma geral, para todas as pessoas, mudar é emocionalmente desconfortável, surge assim a resistência à mudança, em particular se esta é imposta e mais ainda se implementada a uma velocidade que não respeita os ritmos diferenciados.

Qualquer processo de implementação de um SGQ, deve ser encarado a médio prazo. Dando tempo aos colaboradores para se adaptarem às mudanças. Não é possível implementar um sistema, sem que sejam impostas mudanças.

A Norma ISO 9001:2008, toca em dois pontos sensíveis de uma organização de economia social, a “Comunicação Interna” (requisito 5.5.3) e “Recursos Humanos” (requisito 6.2).

Nos Modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais, encontramos estes pontos definidos em todo o critério 2- Pessoas e no critério 3- parcerias e Recursos, mais especificamente no ponto 3.3- Gestão da informação e 3.3.3- Informação e comunicação interna.

3.2.1 A Comunicação Interpessoal

Comunicar é uma palavra derivada do latim **comunicare**, que significa pôr em comum, associar, entrar em relação *com*. A comunicação é ação pela qual um determinado conhecimento se torna comum ao emissor e ao recetor. A partilha de conhecimento, experiências, sentimentos, altera reciprocamente os nossos comportamentos. As organizações de economia social aquando da implementação de um SGQ, tem que ter em conta a vertente emocional de cada colaborador, de cada equipa, de cada cliente, de cada membro.

Aconselha-se para o efeito a promoção interna da Qualidade, *ie*, promover a Qualidade interna através de atividades, desenvolvendo para o efeito a comunicação:

Quadro 3 - Comunicação interna

Promoção interna da Qualidade	Atividade	Responsáveis
Difundir os Valores, a Missão, a Visão e a Política da Qualidade da organização	. Organização de convívio, jantar, atividade lúdica, somente para o efeito./ . Anexar ao recibo do mês . Formação	Gestão de topo e todos os colaboradores sem exceção
Implementação do SGQ	. Circulares internas . Jornal de parede	. Responsável Qualidade . Gestão de topo
Desenvolvimento de competências	Formação interna/externa	Todos os colaboradores da organização
Ciclos da Qualidade	. Encontros formais e/ou informais sobre a Qualidade (reuniões, workshops)	Todos os colaboradores da organização
Manual de funções/ Organograma	Dar a conhecer a todos os colaboradores não só a sua funções, mas também a função de cada um	. Responsável Qualidade . Gestão de topo
Divulgação de resultados (SGQ, desenvolvimento da organização, reforço da identidade organizacional)	. Circulares internas . Jornal de parede . Reuniões	. Responsável Qualidade . Gestão de topo . Colaboradores

Fonte: Autor

3.2.2 Competências Organizacionais

A qualidade de um serviço prestado ao cliente, está intimamente ligada à personalidade humana. No processo de recrutamento e seleção de um candidato a colaborador de uma organização de economia social, deve-se ter em consideração, para além das suas capacidades técnicas e académicas devidamente evidenciadas, características físicas, psíquicas e de personalidade, percurso anterior e vocação.

São competências importantíssimas a ter em consideração, *“Porque são pessoas para trabalhar com pessoas”*.

As competências de um colaborador são adquiridas ao longo da sua vida, quer em contextos formais - escola, quer em contextos informais – família, pares. É verdade que algumas características humanas já são facilitadoras do processo, contudo a formação e o treino são encarados com um processo importante para o desenvolvimento, reforço e aquisição de novas competências.

A Formação, é por vezes encarada pelas pessoas, como um encargo. Não existe ainda em todas as organizações a cultura da formação contínua, no entanto, esta deve obrigatoriamente fazer parte integral de um SGQ. A norma ISO 9001:2008, no requisito 6.2.2, é bastante clara quanto à necessidade dos colaboradores se manterem atualizados para o bom desempenho da sua atividade profissional.

No que respeita aos modelos de avaliação das respostas sociais do ISS a “questão” da formação é bastante clara no critério 2 – Pessoas.

Enquanto gestão de topo, deve-se pensar que as rápidas mudanças da sociedade em que vivemos, tem consequências diretas e induz mudanças na forma de ver e de pensar das pessoas. Os clientes de hoje já não têm as mesmas necessidades e expectativas do serviço, dos clientes de há 5 ou 10 anos atrás. Dai a importância de a Visão ser muito clara quanto à perspetiva de futuro da organização. Assim, planear e dar formação aos seus colaboradores, é capacitá-los e prepara-los para as mudanças constantes da sociedade. A exigência de qualidade dos serviços prestados aos clientes das organizações de economia social, torna indispensável a atualização de conhecimentos e de práticas junto de todos os responsáveis e colaboradores. A formação associada ao treino, à motivação e à autonomia, é responsável direta pelo aumento e diversificação das competências na organização, tais como, a responsabilidade, a flexibilidade, a interajuda, a comunicabilidade, a autonomia e o dever.

O colaborador deve ser questionado quanto à sua necessidade de formação (aquisição, reconversão, atualização), esta não deve partir só da gestão de topo, o *empowerment* neste assunto é fundamental. O planeamento da formação interna deve obedecer a uma lógica de *bottom-up*. O talento e os conhecimentos das pessoas são determinantes para o sucesso de uma organização, assim como, o desejo de aprender continuamente, preparando-se para o futuro, (Pinto, 2006).

III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

1. ESTRATÉGICA METODOLÓGICA

Este estudo prende-se com a necessidade de recolher dados empíricos sobre o impacto que uma certificação e/ou implementação de um sistema de gestão da qualidade tem juntos dos seus Recursos Humanos.

Perceção das novas metodologias/processos implementados/impostos provocarão algum tipo de mudança organizacional/estrutural?

Por último e não menos importante, o esclarecimento dos benefícios e as dificuldades resultantes de um processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade, segundo a perceção dos Recursos Humanos.

São exigidos aos profissionais respostas céleres dos problemas sociais que afetam a população idosa. Atualmente o sistema de proteção social tem dificuldade no cumprimento de alguns requisitos legais necessários para o bem-estar da população idosa. A proteção social débil, ou inexistente acaba por ser compensada por estruturas tradicionais de solidariedade como são as relações familiares e de vizinhança, acabando estes por assumir obrigações estatais, fase à inexistência de respostas ao problema, impossibilitando desta forma que as organizações sociais possam desenvolver campanhas de sensibilização junto da tutela, “obrigando-os” a assumir compromissos antigos de apoio financeiro e social.

Existe de facto uma necessidade emergente de identificar uma metodologia de atuação validada e orientada para os profissionais sociais. Nos nossos dias a questão demográfica retoma grande importância no debate político e intelectual, numa Europa confrontada com um elevado desequilíbrio intergeracional devido ao acentuado envelhecimento das estruturas etárias (Fernandes, 2008). O século XX foi o século do crescimento populacional, o século XXI, vai ser o século do envelhecimento global. (Wilson, 2006).

Serão os profissionais que, farão toda a diferença do trabalho efetuado no terreno, onde de forma sensível, atenderão com mais informação às questões relacionadas com os direitos da pessoa idosa, respondendo com transparência e prontidão às necessidades e expectativas dos seus utentes.

1.1 Estudo de caso

Relativamente ao método e à sua implementação, não basta olhar para ele de forma casual achando-o necessário, é preciso pô-lo em prática, de forma a medir o seu impacto, avaliando-o formalmente. Só avaliando podemos selecionar as melhores ferramentas e metodologias e promover o progresso. (Perraton, 2000).

Para a implementação deste trabalho recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário com a análise de conteúdo e análise documental. No entanto, estão identificadas à partida algumas barreiras que poderão impossibilitar a implementação desta metodologia, como por exemplo: resistência dos dirigentes e técnicos em responder de forma concisa às questões impostas. Outra dificuldade pode estar relacionada com a disponibilidade da aplicação do inquérito (visto que é de aplicação presencial) ao pessoal auxiliar assim como, a dificuldade destes perceberem que as informações recolhidas serão confidenciais e o medo de serem julgados pelas suas respostas poderá ocasionar falsas respostas.

Um estudo de caso tem como objetivo principal levantar informação sobre uma decisão ou um conjunto de decisões, saber porque que foram tomadas, como foram implementadas e os resultados que obtiveram. (Schramm e Willbur, 1971).

Mas esta relação só fará sentido e como Yin, (2005) defende que um estudo de caso assenta da ideia de que as variáveis não são independentes e só é possível compreende-las na sua inter ligação.

A adoção desta estratégia metodológica permitir-me-á entender a realidade estudada e retratar de forma mais clara através de dados recolhidos a percepção dos Recursos Humanos face ao impacto de um sistema de gestão da qualidade no interior da sua organização. Face a isto, poderei responder às questões de pesquisa colocadas ao longo deste estudo.

1.2 Instrumento de Recolha de informação

A metodologia foi entendida como um processo heurístico que conduz a um determinado produto de investigação. Assim, consiste numa atividade crítica que se aplica aos diversos produtos e processos da pesquisa. (Almeida, 1997)

Tendo em conta os objetivos que norteiam o estudo, com o propósito de analisar a pertinência da implementação de um sistema de gestão da qualidade e a percepção do mesmo junto dos colaboradores, optou-se por numa primeira fase fazer uma revisão de literatura e uma contextualização do estudo que, consiste no enquadramento teórico-metodológico deste trabalho, na justificação da importância do mesmo, bem como, no levantamento de todos os meus trabalhos realizados neste âmbito.

A técnica de recolha de dados selecionada para a presente investigação é o inquérito por questionário, a elaborar para o efeito, à direção, aos técnicos e colaboradores de intervenção social e comunitária das diferentes organizações intervenientes neste estudo. As respostas enunciadas permitirão destacar com exatidão as reais percepções da amostra, para esta problemática e definir assim, a operacionalização dos dados recolhidos.

A distribuição dos questionários foi feita em suporte informático dirigida aos Dirigentes e Técnicos desta investigação, aos Auxiliares será aplicado de forma direta e presencial. Cada elemento do estudo recebe o seu questionário na caixa de e-mail que conterà também uma informação pessoal explicando a natureza e objetivos do estudo e a utilização que será dada à informação, solicitando o seu preenchimento e devolução até ao fim do prazo estipulado e garantindo o anonimato e confidencialidade (Bell, 1993).

Desta forma pretende-se criar uma atmosfera de confiança, honestidade e consciência profissional do investigador que se espera contribuir para uma maior colaboração da amostra do estudo. (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O tratamento dos dados recolhidos será feito numa perspetiva de análise de conteúdo, com objetivo de aprofundarmos as perceções do público-alvo acerca da compreensão da importância interna da organização na implementação de um sistema de gestão da qualidade. O investigador ao aplicar este método tenta construir um conhecimento pela análise das representações emitidas pelos entrevistados estudo.

1.3 Amostra (caracterização)

A amostra deste estudo é composta por um conjunto de diretores técnicos e colaboradores auxiliares de três organizações pertencentes ao distrito do Porto e ao distrito de Braga. Pretendemos com a análise de conteúdo entender as perceções dos recursos humanos face à problemática em estudo, isto só será possível através da colaboração dos elementos de referência das organizações envolvidas no estudo. Trata-se de uma amostra de conveniência na medida em que foi necessário identificar as instituições que correspondessem aos requisitos enunciados, tivessem disponibilidade para aderir a este estudo.

Este estudo incidiu num grupo total de 41 inquiridos no seu total, a saber que 18 pertencem ao Centro Social Padre Ramos, 11 pertencem ao Centro social São Martinho de Aldoar e 12 pertencem ao Centro social paroquial de Requião.

Sendo um questionário de adesão voluntária solicitei apenas a intervenção da direção técnica na divulgação do mesmo junto dos diferentes atores. Houve dificuldade de adesão por parte dos colaboradores dos serviços, alegando motivos de falta de disponibilidade de tempo em responder. Os inquiridos poderiam ou não caso o desejassem manter o seu anonimato das suas respostas.

Nesta perspectiva, seguindo as indicações de Quivy & Campenhoudt (1998), é importante que as perguntas sejam claras e precisas, isto é, formuladas de tal forma que todas as pessoas interrogadas as interpretem da mesma maneira, a pessoa interrogada esteja em condições de dar resposta, que a conheça e não esteja constrangida ou inclinada a escondê-la. *Seguidamente, passaremos à recolha e tratamento dos dados. Esta operação “constitui a execução do instrumento de observação e consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas na amostra.”* (Quivy & Campenhoudt, 1998: 183)

2. Apresentação de Resultados

2.1 Análise crítica

A escolha da técnica de inquérito por questionário por si só enfrenta algumas limitações, pois é um instrumento pouco fiel, sobretudo quando se trata de opiniões. (Landsheere, 1976, citado por Silva, 2000).

O inquérito foi aplicado a um número total de 41 pessoas divididas pelas prespetivas três organizações envolvidas no estudo.

A primeira análise à amostra está relacionada com o género dos recursos humanos das organizações.

Quadro 4 - Distribuição por género	N	%
Feminino	36	80,0
Masculino	05	20,0
Total	41	100

Conforme evidenciado no Quadro 4 concluímos que no universo dos 41 inqueridos 36 são do sexo feminino e 5 do sexo masculino.

A segunda análise está relacionada com a idade dos inquiridos.

Quadro 5 - Distribuição por escalão etário	N	%
<20 anos	0	0%
20-29 anos	4	9,7%
30-39 anos	12	29%
40-49 anos	14	34%
50-59 anos	6	14%
60-69 anos	3	7%
>70 anos	1	2,4%
Não Responderam	1	2,4%
Total	41	100%

Conforme o evidenciado no Quadro 7 concluímos que no universo dos 41 inquiridos existe uma percentagem elevada que se situam no intervalo das faixas etárias 30-39 (29%) e 40-49 (34%). Os envolvidos no estudo com idade entre os 20-29 são (9,7%) e no intervalo de idades entre os 50-59 anos temos uma percentagem de (14%). Os inquiridos em menor número e consequentemente com idades mais avançadas encontram-se no intervalo de idades entre os 60-69 anos (7%) e >70 anos (2,4%). Evidenciamos que um inquirido não se quis pronunciar quanto à idade.

A terceira análise está relacionada com a escolaridade dos inquiridos.

Quadro 6 – Distribuição por escolaridade	N	%
Ensino primário	0	0%
Ensino secundário	12	29%
Ensino profissional	3	7%
Ensino universitário	26	64%
Não Responderam	0	0%
Total	41	100%

Da análise à escolaridade dos 41 inquiridos, verificou-se que a sua maioria (64%) possui grau de ensino superior independentemente de estarem a executar tarefas de auxiliares de geriatria. No que respeita ao ensino secundário (29%) dos inquiridos possuem ensino secundário completo e (7%) possuem ensino profissional.

A quarta análise está relacionada com os anos de serviço na instituição dos inquiridos.

Quadro 7 - Anos de serviço na instituição dos recursos humanos envolvidos	N	%
< 6 meses	1	2,4%
Entre os 6 meses a 1 ano	1	2,4%
Entre 1 a 2 anos	13	31%
Entre 2 a 6 anos	7	17%
Entre 6 a 10 anos	1	2,4%
Entre 10 a 15 anos	8	20%
Entre 15 a 20 anos	6	15%
Mais de 20 anos	3	7%
Não Responderam	1	2,4%
Total	41	100%

Relativamente aos anos de serviço efetivo na organização ressaltamos que na sua maioria (13%) dos inquiridos trabalham no intervalo de tempo 1 a 2 anos. Esta realidade poderá ter em conta o estudo no Centro Social Paroquial de Requião que celebrou um ano de existência em janeiro de 2014. Inclui-se também em análise e apenas com (2,4%) com menos de 6 meses à data da aplicação do questionário, contudo este elemento era importante incluir visto que foi parte integrante na implementação do sistema de gestão da qualidade do Centro Social São Martinho de Aldoar que, após término de projeto FAS2 emigrou, regressando à instituição a finais de 2013. No intervalo de anos de serviço 2-6 e de 6 a 10 temos um valor percentual de (19,4%) de inquiridos. Com 41% encaixam-se os inquiridos com mais de 10 anos de tempo de serviço efetivo.

Atendendo que neste estudo houveram várias participações em termos de função, sentiu-se a necessidade de agrupar os profissionais através da divisão nos seguintes termos: Direção (dirigentes e direção técnica), pessoal técnico (enfermeiro, assistentes sociais, animadores socioculturais, educadores de infância e sociais) e por último o pessoal de serviços (auxiliares de serviço gerais, ajudantes de ação direta, auxiliares de educação, administrativos).

Quadro 8 - Setor de atividade dos inquiridos	N	%
Direção	9	22%
Técnicos	19	46%
Serviços	13	32%
Não Responderam	0	0%
Total	41	100%

O Quadro 8 evidencia as seguintes conclusões do número total dos inquiridos das três organizações envolvidas. A adesão ao estudo foi totalmente voluntária e os inquiridos eram aplicados mediante a disponibilidade dos inquiridos. Verificou-se que 46% dos inquiridos faziam parte do grupo dos técnicos, 32% do grupo do pessoal dos serviços e apenas 22% pertencem à direção e direção técnica das respetivas organizações.

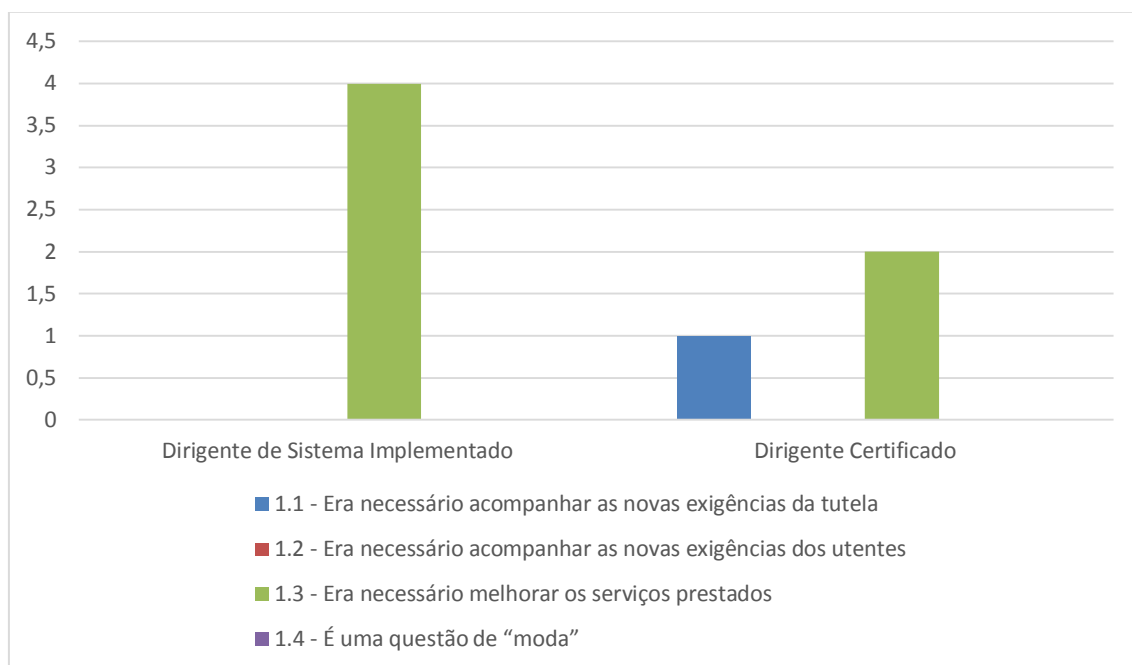
2.2 Análise comparativa das três perspetivas

Com o conjunto de inquéritos aplicados às três entidades envolvidas no estudo, pretendeu-se avaliar a perceção dos recursos humanos face ao processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade no interior das organizações.

Os inquéritos eram de resposta anónima caso o desejassem e com perguntas claras face ao tema em estudo. Os dirigentes e a direcção técnica tiveram uma postura célere na concretização das respostas, o pessoal mais operativo obrigou a um reforço mais assertivo para a entrega do questionário.

De seguida fez-se uma análise de todas as respostas expostas em questionário, cruzando dados importantes que nos levem a uma conclusão mais pormenorizada sobre o impacto de um SGQ ao nível dos Recursos Humanos e de Gestão Organizacional e Funcional.

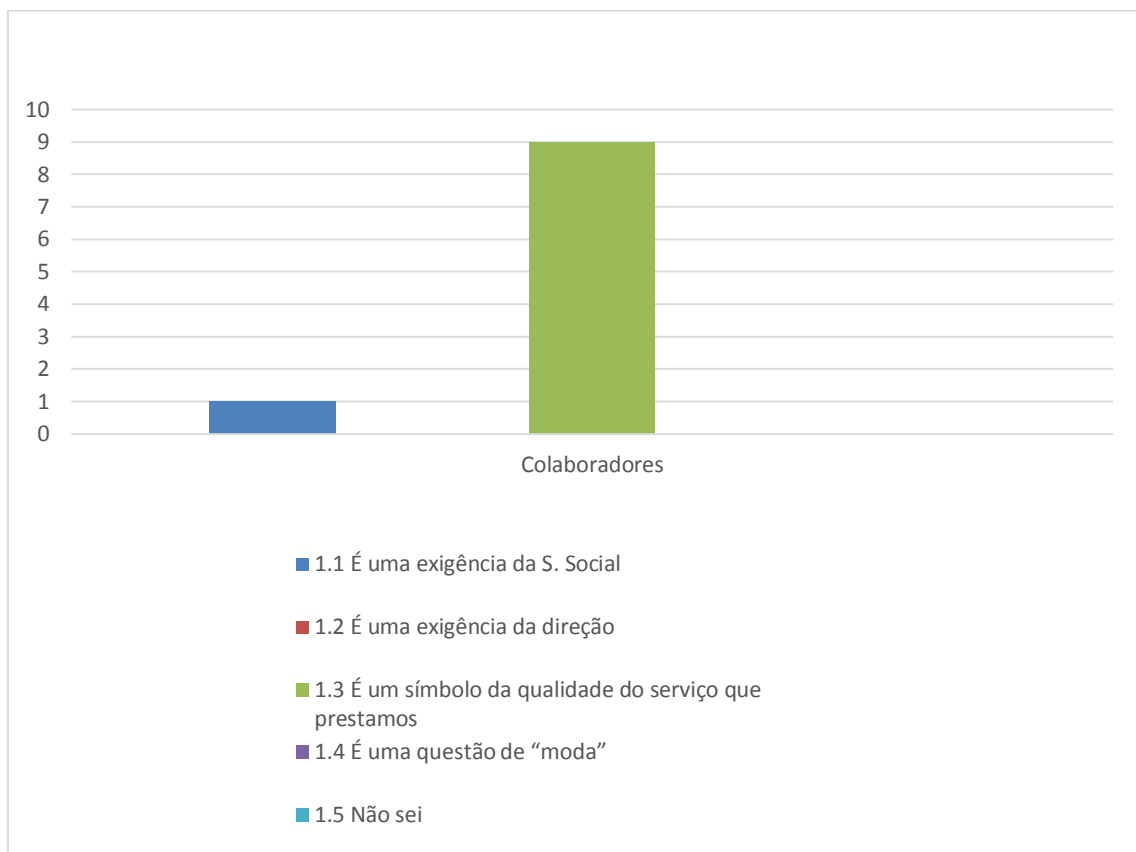
Gráfico 1 - Perceção da direcção com sistema da qualidade certificado e sistema da qualidade apenas implementado



O gráfico mostra-nos que face à questão “Porque considerou importante a implementação de um sistema de gestão da qualidade na sua organização” a maioria dos dirigentes inquiridos (7) privilegiaram a resposta 1.3 (total de 6 dirigentes), apenas 1 dirigente referiu “ A necessidade de acompanhar as exigências da tutela” como a prioridade. É importante fazer uma análise às respostas dadas isto porque, os dirigentes têm consciência que o facto de terem avançado na implementação de um sistema da qualidade no interior da sua organização teve uma relação próxima com a melhoria dos serviços prestados.

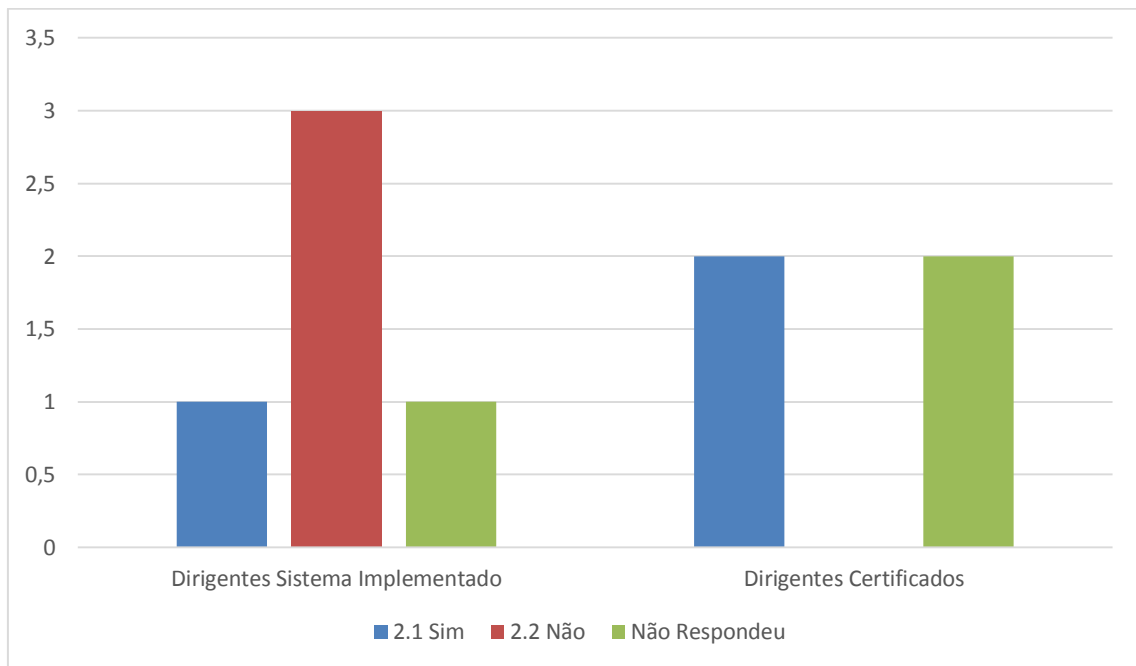
De seguida fez-se a análise da perceção face ao sistema de gestão da qualidade pela maioria dos colaboradores inquiridos.

Gráfico 2 - Perceção dos colaboradores face a um sistema de gestão da qualidade



O gráfico mostra-nos que face à questão “O que entende por um sistema da qualidade” a maioria dos colaboradores inquiridos privilegiaram a resposta 1.3 (22 no total), reforçando que a qualidade é um símbolo que mostra ao público em geral que a instituição tem boas práticas de gestão de sistema. Apenas 1 dos 10 colaboradores que responderam a esta questão acham que é uma exigência da tutela daí a organização ter avançado para a implementação de um sistema da qualidade. Esta pergunta foi apenas aplicada ao conjunto de colaboradores das organizações com sistema de gestão da qualidade certificada e com sistema de gestão implementado.

Gráfico 3 - Perceção da direção e direção técnica face à escolha do modelo de implementação



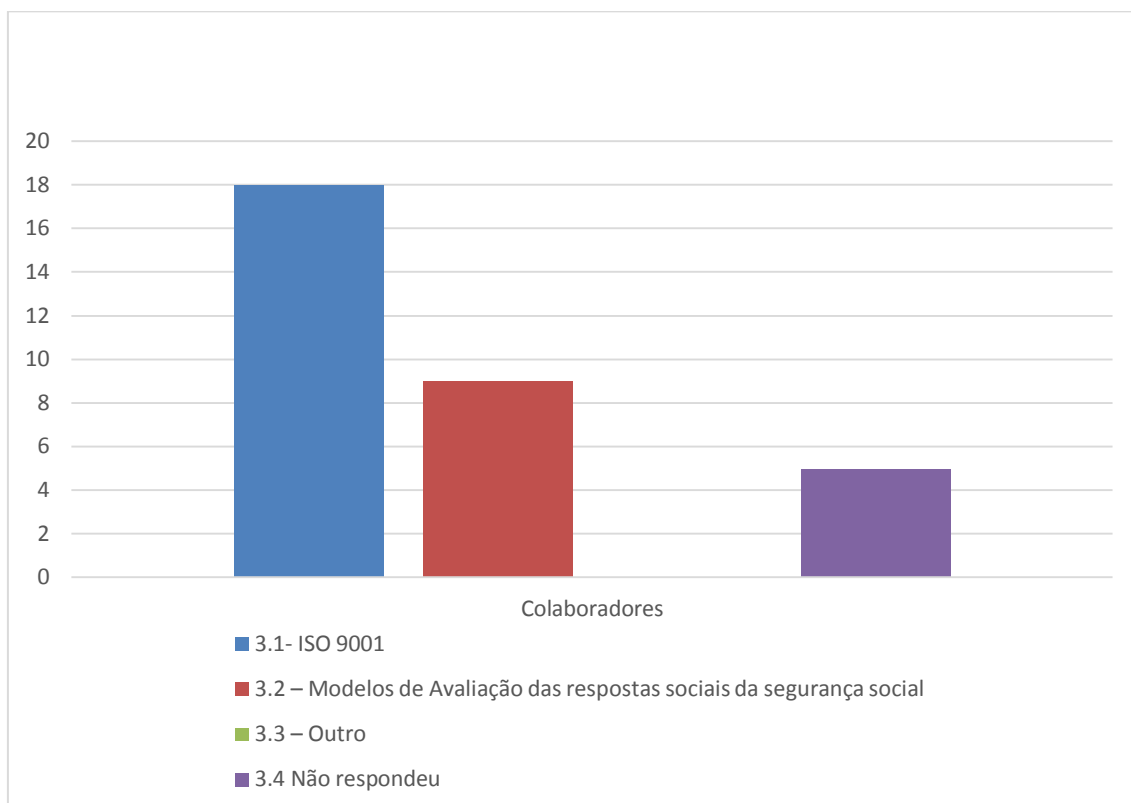
Este gráfico mostra-nos que face à questão da escolha do modelo de implementação, tanto a direção como a direção técnica demonstraram um certo equilíbrio de resposta. Na organização B a escolha não foi fácil, esta iniciou a implementação através do projeto FAS2 e fazendo parte deste processo a escolha não foi pacífica visto que, não existia know how suficientemente técnico face a qualquer um dos modelos possíveis. Após hipóteses estudadas, a organização optou pelo modelo das respostas sociais do ISS referente aos critérios do Serviço de apoio domiciliário e Centro de dia.

Nesta organização existe uma não resposta por parte de um membro da direção, membro este mais ausente na fase da escolha e na implementação, contudo mostrou-se recetivo em responder ao inquérito.

Na organização A, 2 dos 4 inquiridos responderam prontamente que foi fácil a escolha. Esta organização é já uma organização certificada passando já por 3 ciclos de certificação. Quanto à escolha ela recaiu na ISO9001 visto que, um elemento que na altura fazia parte da direção era consultor técnico deste modelo.

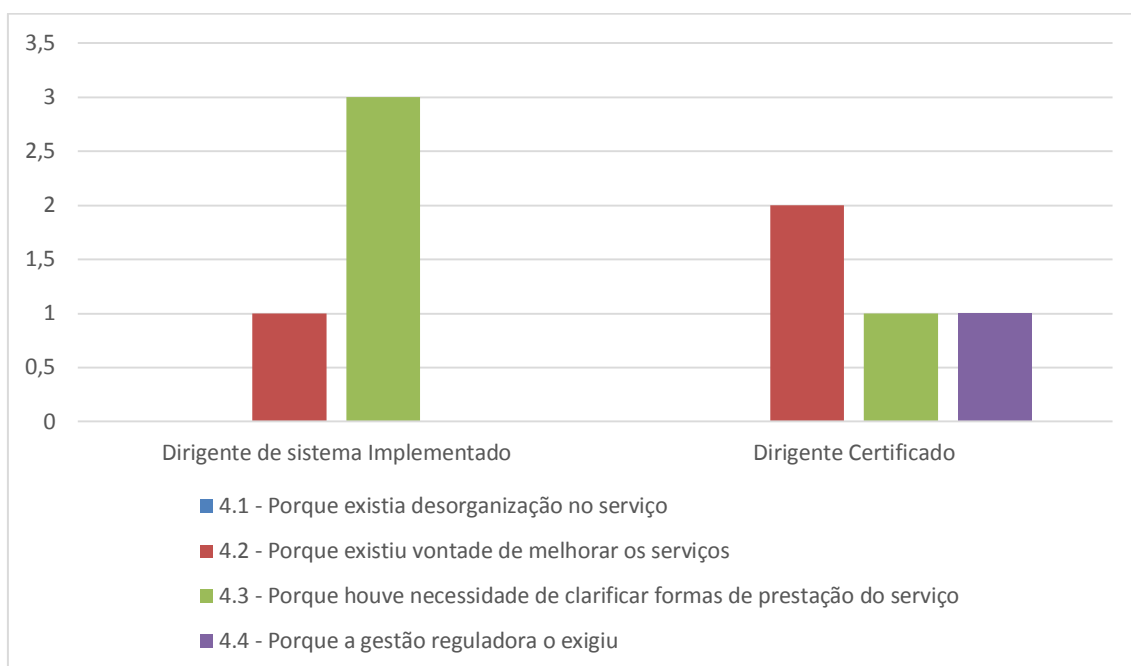
Contudo existem 2 não respostas face a esta pergunta, que após análise do questionário leva-nos a crer que devem estar relacionadas com os novos membros que fazem parte da direção, como não estiveram presentes na escolha do modelo a implementar, optaram por não responder.

Gráfico 4 - Por qual dos Modelos de Gestão optou



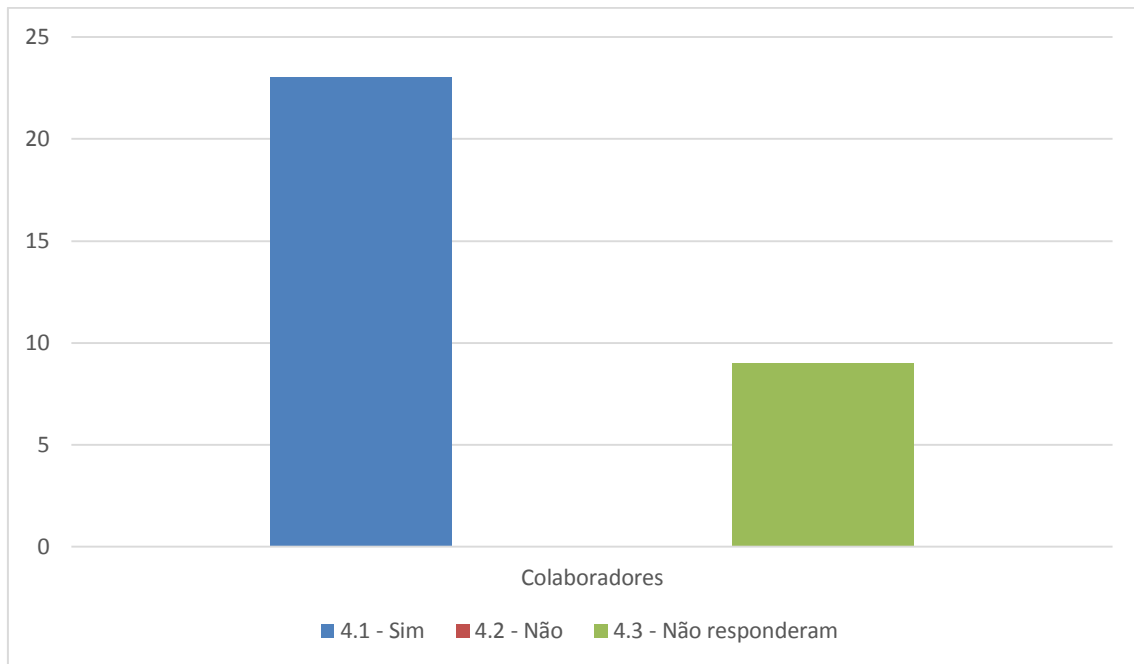
Esta questão foi dirigida a todos os colaboradores envolvidos pelas organizações A e B. Houve 18 colaboradores da organização A que responderam ISO9001 e 9 colaboradores da organização B que responderam Modelos de avaliação das respostas sociais.

Gráfico 5 - Na sua opinião a adaptação de uma gestão organizacional baseada num referencial normativo



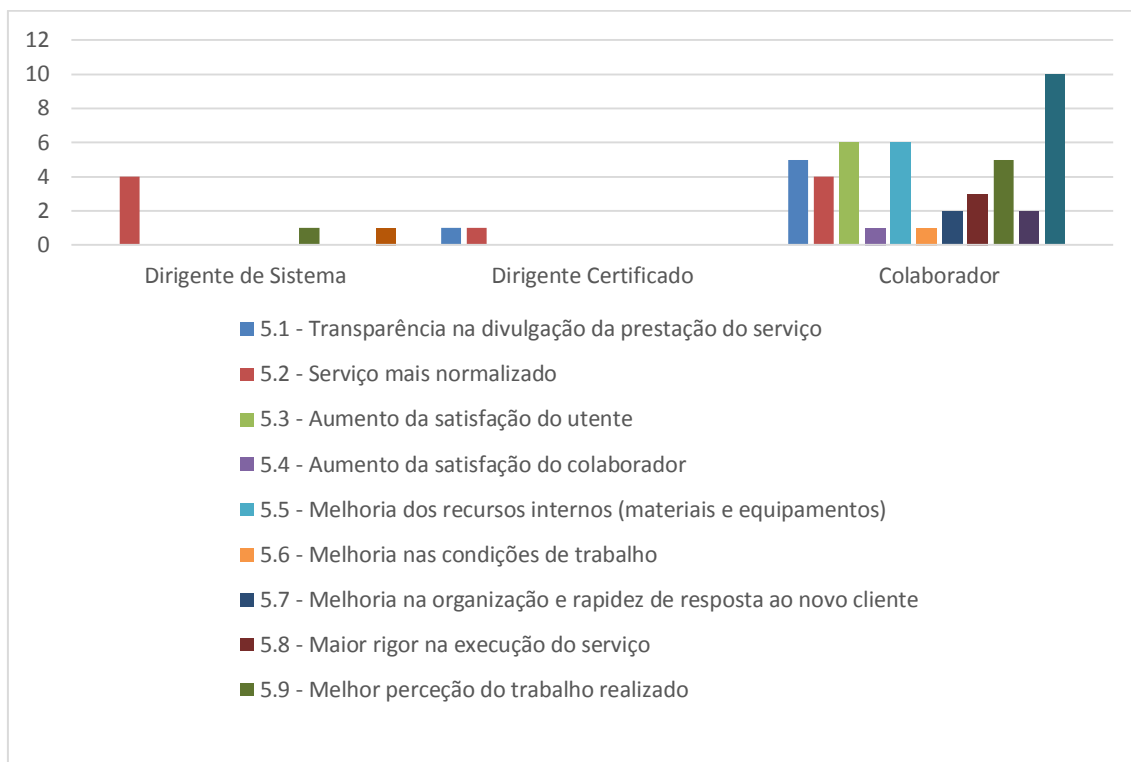
Este gráfico correspondente à pergunta 4 do questionário dirigido aos dirigentes e direção técnica, as respostas leva-nos a concluir que existe por parte das organizações uma vontade clara de melhoria da clarificação dos serviços e conseqüentemente a sua melhoria. Contudo existe uma resposta na organização certificada dada por um elemento da direção que a implementação do sistema de gestão da qualidade foi a sequênciade uma exigência da tutela.

Gráfico 6 - Na sua opinião considera importante a implementação de um sistema de gestão da qualidade



Esta pergunta foi transversal a todos os colaboradores envolvidos no estudo, de realçar que 24 colaboradores dos 33 inquiridos, afirmaram que ter um sistema implementado na sua organização era importante. Contudo é importante refletir um pouco nas não respostas recolhidas (9 no total). Estas pela lógica poderiam estar associadas à organização C, visto ser aquela que ainda não avançou com a implementação de nenhum dos modelos de gestão, mas a realidade espelha que as *não respostas* estão todas na organização A. Podemos concluir que face ao exposto poderá existir um certo “cansaço” da qualidade, não pela importância do projeto em si mas pelo tempo de certificação. A organização A está no seu terceiro ciclo de certificação e as manifestações informais são que, o sistema se mantém o mesmo, redutor, com pouca possibilidade de inovação, aí o certo desanimo na resposta formal.

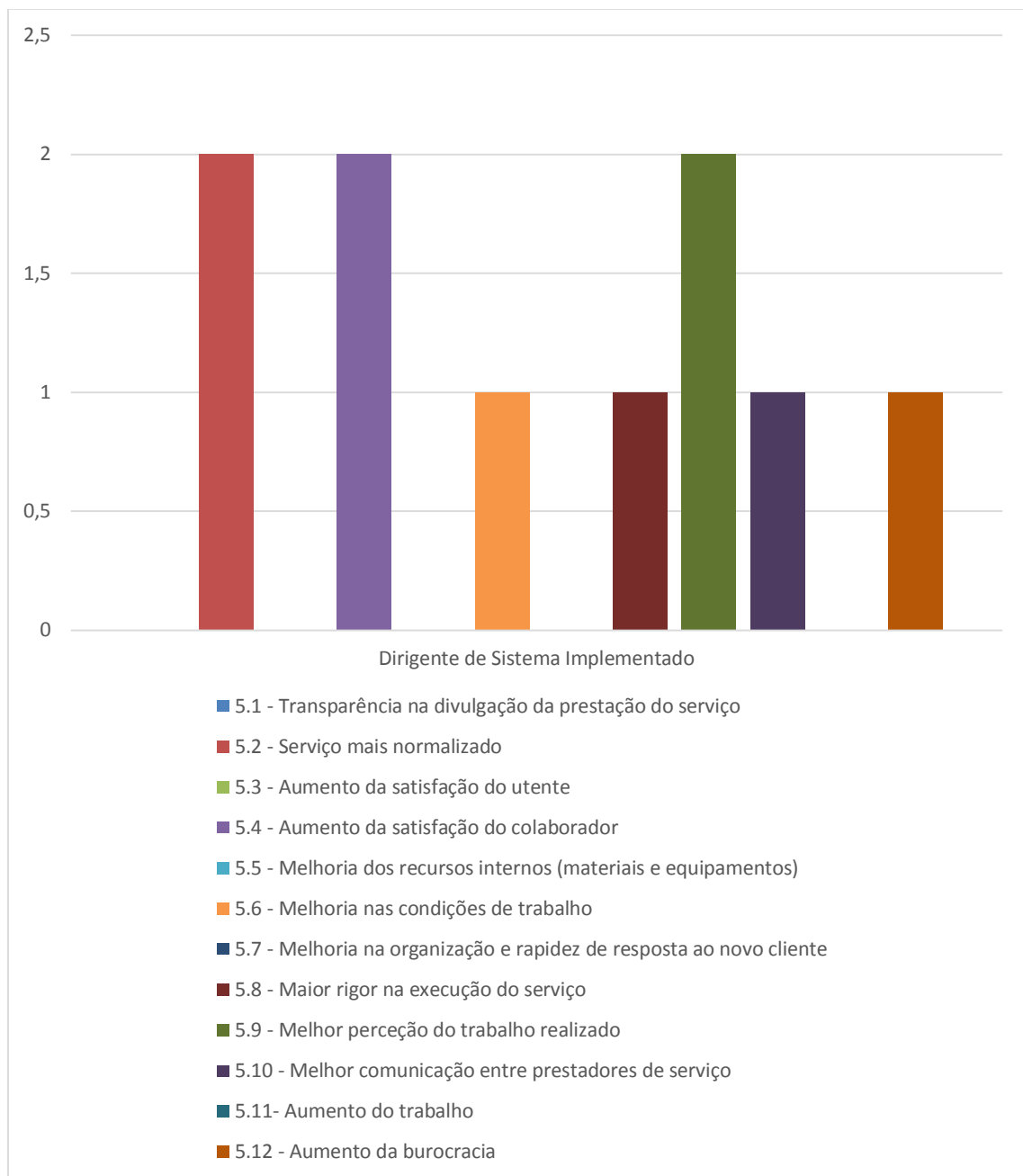
Gráfico 7 - Ao nível da organização interna o que mudou



Esta questão demonstra objetivos diferenciados dos dirigentes face aos colaboradores envolvidos na dinâmica interna da organização, isto é, para os 4 dirigentes da organização B a gestão interna melhorou no que respeita à normalização do serviço; para os dirigentes da organização A, as respostas variaram entre, 1 para a transparência na divulgação da prestação do serviço, 1 para a normalização do serviço, 1 para o aumento da satisfação do colaborador e 1 para o rigor na execução do serviço. Quanto aos colaboradores, houve por parte destes uma diversidade de respostas à pergunta a saber que, resposta 5.7, 5.5 e 5.3, foram as que mereceram maior interesse pelos inquiridos. Concluindo podemos referir que duas das respostas escolhidas estão diretamente relacionadas com futuros clientes e com os atuais utentes no que respeita à satisfação das necessidades imediatas. As respostas à 5.5 e 5.7 estão diretamente relacionadas, porque a implementação de um sistema de gestão da qualidade leva a uma melhoria de organização interna e consequentemente a uma melhoria de gestão de recursos.

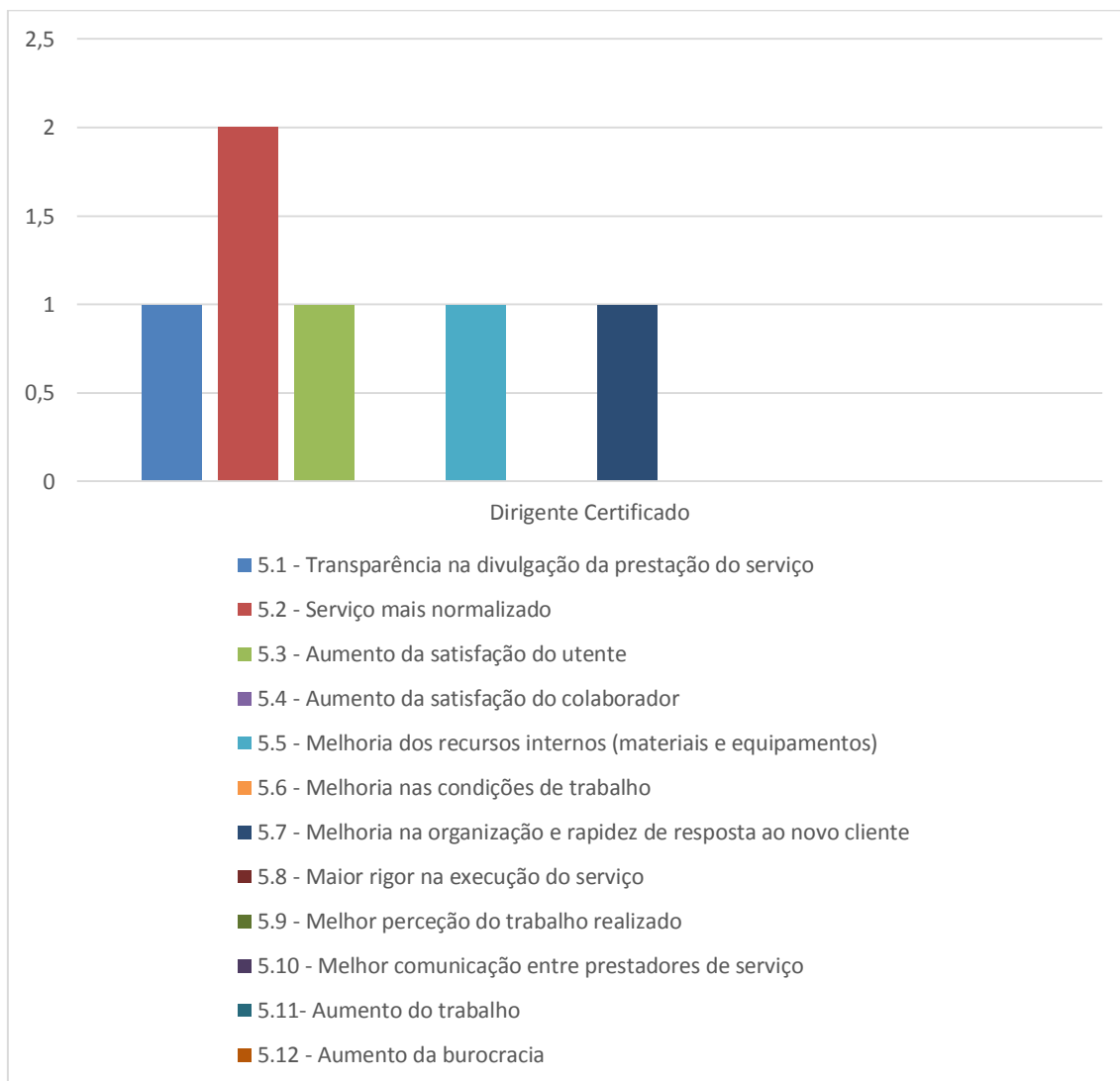
Os resultados relacionados com a pergunta 5, levaram a que os mesmos fossem separados por três gráficos, visto que existia a possibilidade de várias respostas associadas à mesma pergunta. Assim, passamos em primeiro lugar à explicação das respostas da organização B incluindo a percepção da direção de C, depois da organização A e por fim dos colaboradores de A/B e C.

Gráfico 8 - Ao nível da organização interna o que mudou



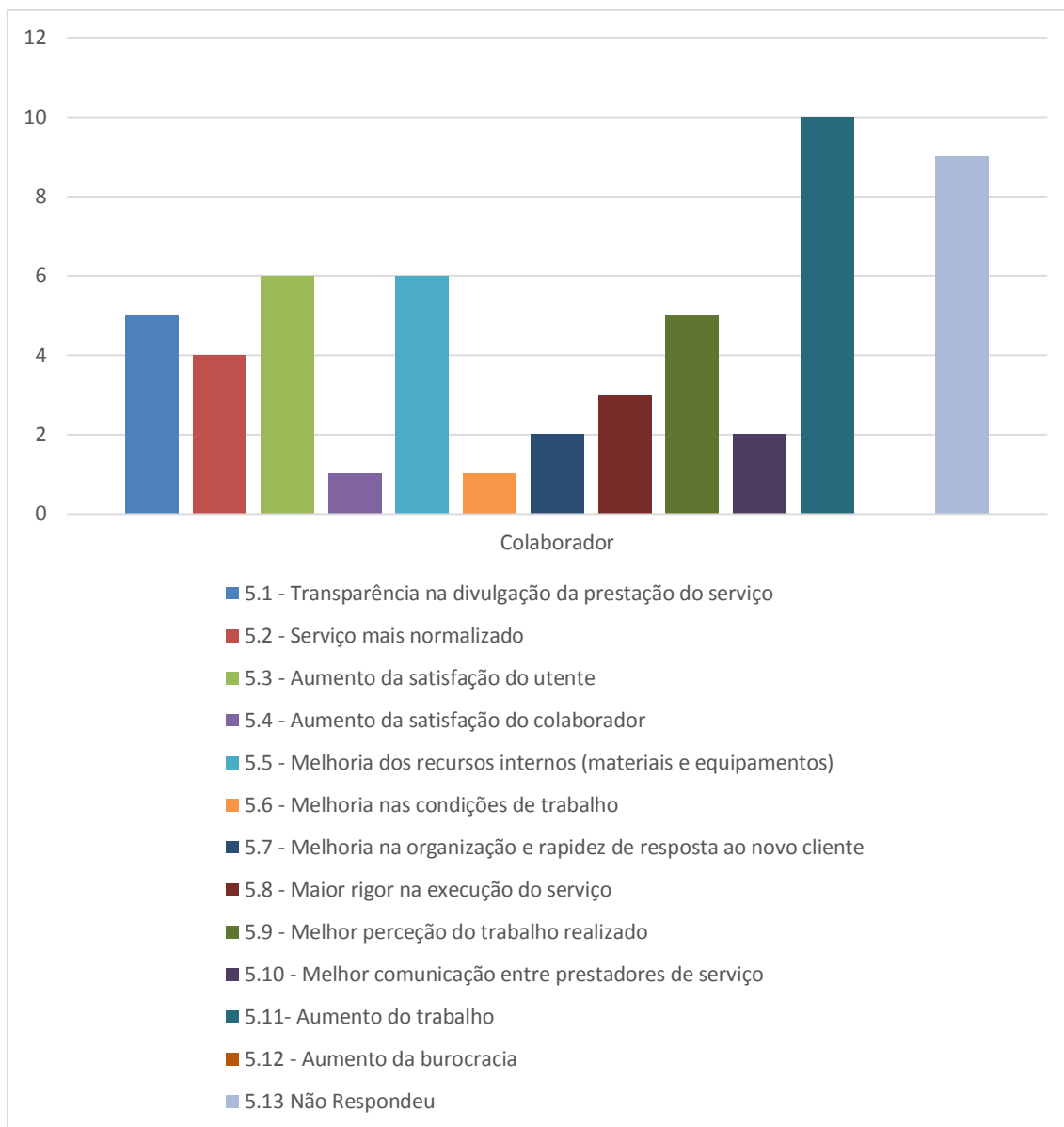
Neste gráfico incluíse as respostas dos dirigentes de sistema de gestão implementado e dirigentes da organização C, isto foi possível visto que as respostas às perguntas expostas foram semelhantes. Assim, podemos concluir que os dirigentes da organização C mesmo não tendo nenhum sistema de gestão da qualidade implementado conseguiram entender a importância do mesmo face à necessidade clarificação de “modos” de execução do serviço. Os dirigentes da organização B e C entendem que com a implementação de um sistema de gestão da qualidade existe um serviço mais normalizado (2 respostas em 5.2), assim como um aumento da satisfação do colaborador (2 respostas em 5.4), a melhoria da perceção do trabalho realizado também mereceu uma resposta semelhante (2 respostas em 5.9). Das 10 respostas obtidas espelhadas em gráfico de realçar uma resposta em 5.12, um dirigente considera que com a implementação de um sistema de gestão da qualidade houve um aumento de burocracia no serviço.

Gráfico 9 - Ao nível da organização interna o que mudou



O dirigente da organização A, é um dirigente com mais *know how* na matéria de sistemas de gestão da qualidade, basta fazermos uma pequena reflexão face às respostas recolhidas, houveram 2 respostas em 5.2, estes dirigentes consideram que com a implementação de um sistema de gestão da qualidade o serviço está mais normalizado, existe também uma maior divulgação na divulgação da prestação do serviço (1 resposta em 5.1), o aumento da satisfação do utente e a melhoria de rapidez de resposta a novos clientes, mereceram também destaque (1 resposta em 5.3 e 1 resposta em 5.7 respetivamente).

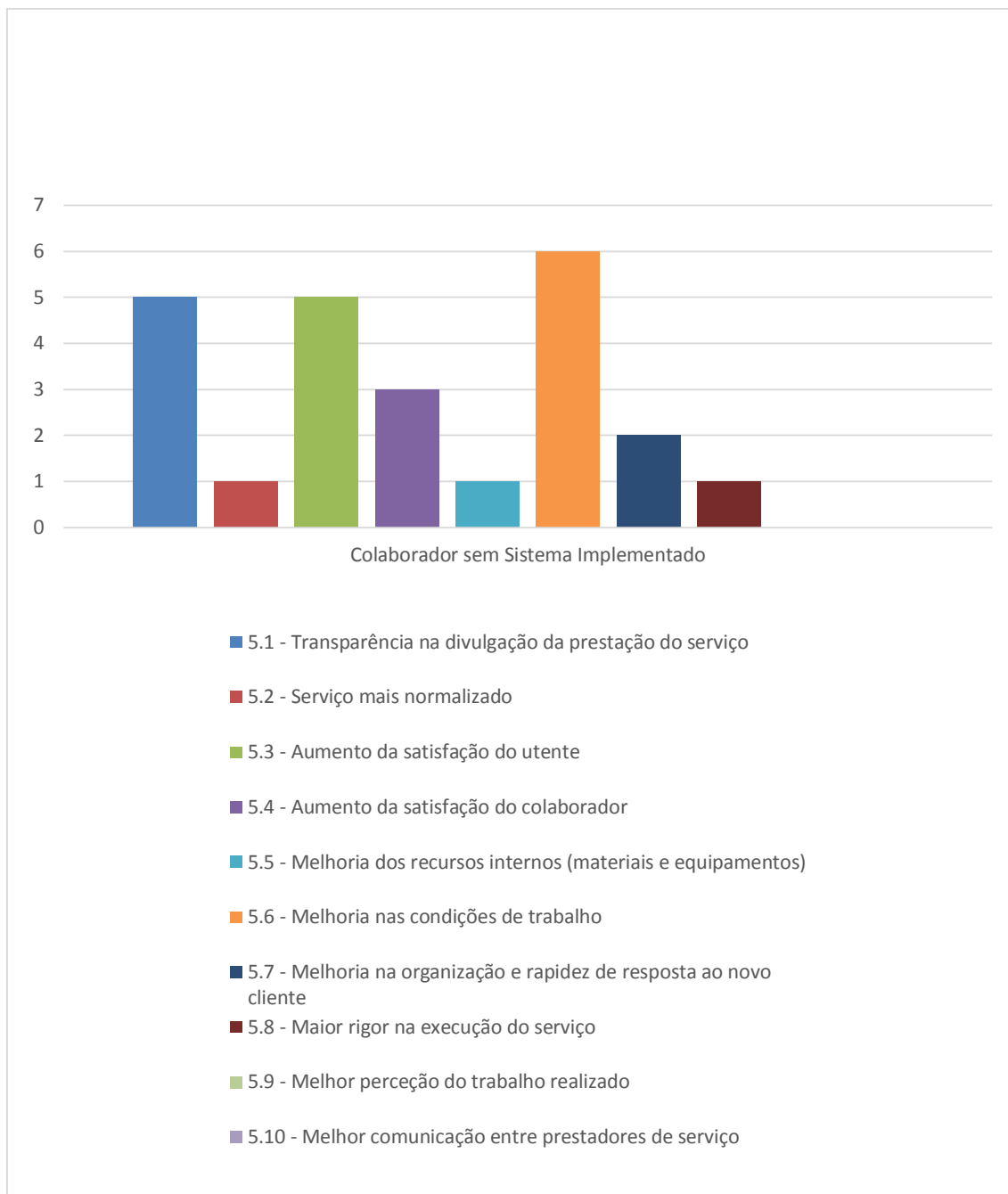
Gráfico 10 - Ao nível da organização interna o que mudou



Este gráfico espelha as várias respostas dos colaboradores das respetivas organizações A e B, no que respeita às mudanças internas obtidas após a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Iremos analisar em primeiro as escolhas que obtiveram menos pontuação para nos podermos debruçar com mais pormenor na questão que obteve mais escolha. Assim, deparamo-nos com 5 respostas respetivamente para as perguntas 5.1 “Transparência na divulgação da prestação do serviço” e 5.9 “Melhor perceção do trabalho realizado”.

Estas respostas são importante analisar visto que os colaboradores inquiridos têm a percepção evidente que com a implementação de um sistema de gestão da qualidade o trabalho organizacional mostra-se mais clarificado com uma relação direta na sua produção. A questão 5.5 “Melhoria dos recursos internos (materiais e equipamentos)” e a 5.3 “Aumento da satisfação do cliente” obtiveram 5 respostas respetivamente. Da análise efetuada ao questionário, 9 colaboradores não responderam a esta questão, e estas não respostas poderão estar diretamente relacionadas com o facto dos colaboradores envolvidos terem respondido à questão 3 do questionário dos colaboradores, onde as respostas se cruzam. A questão 5.11 “Aumento de trabalho”, conquistou por parte dos colaboradores uma escolha significativa (10). Após análise destes dados a maioria destas respostas são da organização B. Este facto leva-nos a refletir que eventualmente o facto do sistema implementado ainda ser bastante jovem a equipa está ainda numa fase de “habituação” às novas formas de registo de serviço, isto porque informalmente as maiores queixas centram-se na formalidade do trabalho executado.

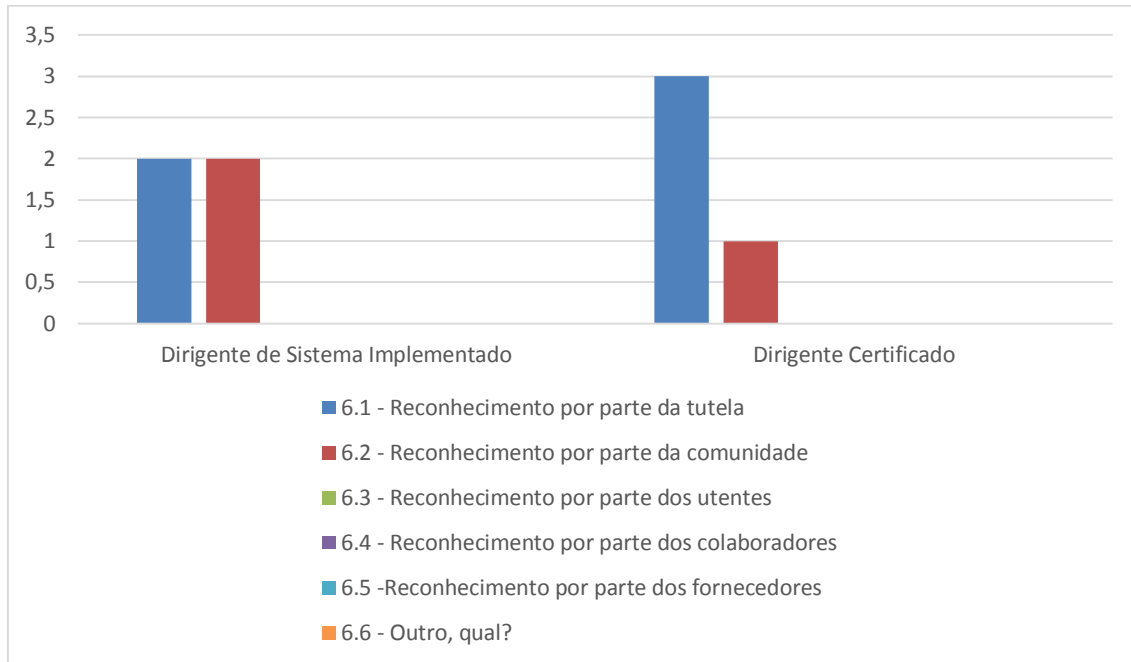
Gráfico 11 - Na sua opinião a que nível a organização melhoraria a sua gestão interna com a implementação de um sistema da qualidade



Este gráfico espelha as opiniões recolhidas dos colaboradores da organização C, isto porque, era importante para este estudo entender até que ponto os colaboradores estariam motivados numa possibilidade de implementação de um sistema de gestão. As respostas servirão de pré-diagnóstico a um projeto desta importância.

De destacar que houve uma maior escolha, 6 respostas em 5.6 “Melhoria nas condições de trabalho”, ao contrário da 5.5 “Melhoria dos recursos internos” que foi apenas a escolha de um (1) colaborador. Comparativamente estes dois dados, leva-nos a refletir que existe uma incoerência, isto porque se efetivamente os colaboradores consideram que com a implementação de um sistema de gestão da qualidade as condições de trabalho melhorariam, contudo desvalorizaram a questão associada aos recursos internos. O gráfico mostra-nos também que, houveram 5 respostas em 5.1 “Transparência na divulgação do serviço” assim como no “Aumento da satisfação do cliente”, estas respostas demonstram que existe um certo conhecimento na relação serviço versus implementação de sistema de gestão da qualidade. O aumento da satisfação do colaborador, no total de 3 respostas também mereceu destaque de escolha por parte dos colaboradores sem sistema de gestão da qualidade implementado.

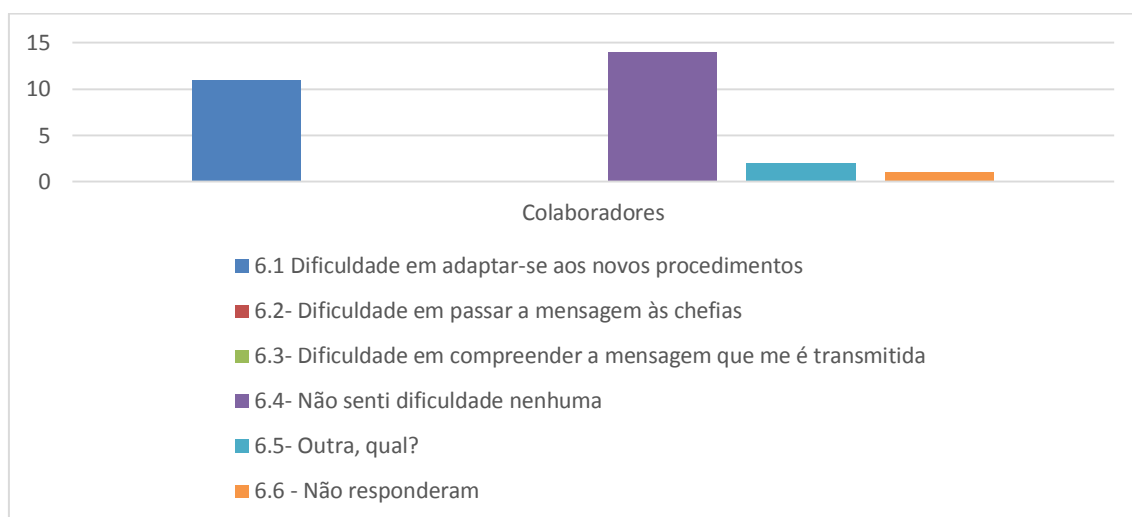
Gráfico 12 - Ao nível da imagem externa da organização o que melhorou



Este gráfico apenas nos oferece os dados relativos às respostas dos dirigentes das organizações A e B.

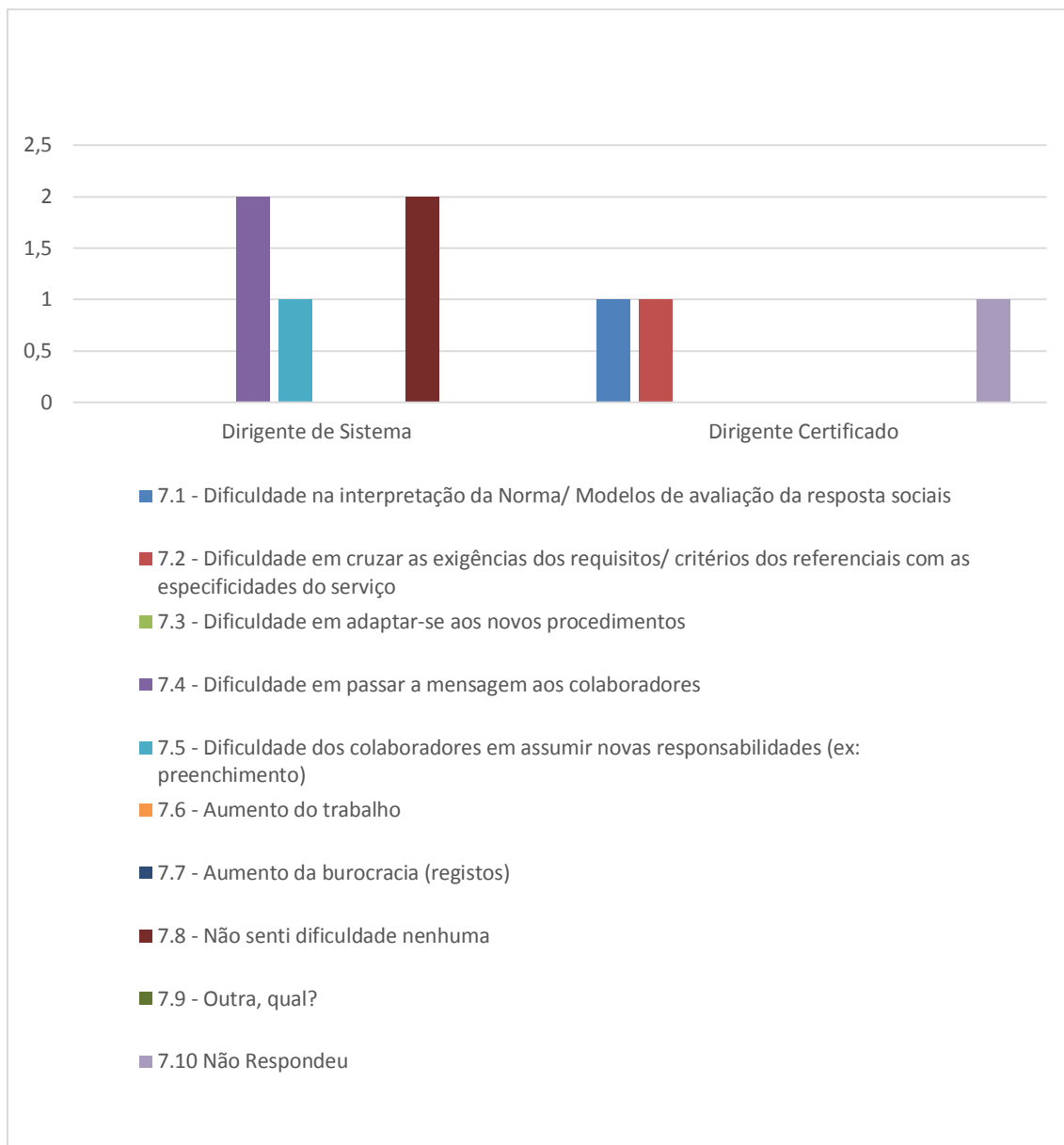
O dirigente da organização A considera que com um sistema implementado e certificado a imagem da organização melhorou em relação à tutela (3 respostas), por parte da comunidade, esta também valorizou o projeto da qualidade da organização. Na organização B existe um certo equilíbrio de respostas, 2 respostas para a questão 6.1 e 6.2, a organização considera que a imagem junto da tutela e a comunidade melhorou.

Gráfico 13 - Quais as principais dificuldades sentidas ao longo da implementação do SGQ



A questão “Quais as principais dificuldades sentidas ao longo da implementação do SGQ”, foi colocada ao conjunto dos colaboradores da organização A e B. A resposta 6.4 “Não senti dificuldade nenhuma” foi a que mereceu por parte 14 colaboradores dos 30 inquiridos maior destaque. Contudo é importante refletir que formalmente obteve-se 12 respostas em 6.1 “Dificuldade em adaptar-se aos novos procedimentos”, isto quer dizer que 40% dos inqueridos sentiram dificuldade na adaptação a novas formas de formalização do serviço. Um dado a observar é que face a esta questão alguns colaboradores (2) da organização A, identificaram formalmente a “falta de tempo” como motivo de dificuldade de adaptação na implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade. Esta falta de tempo prende-se com a necessidade célere de cumprimento de prazos de resultados de evidência do serviço. Também face a esta questão obteve-se uma (1) não resposta.

Gráfico 14 - Quais as principais dificuldades sentidas ao longo da implementação do SGQ

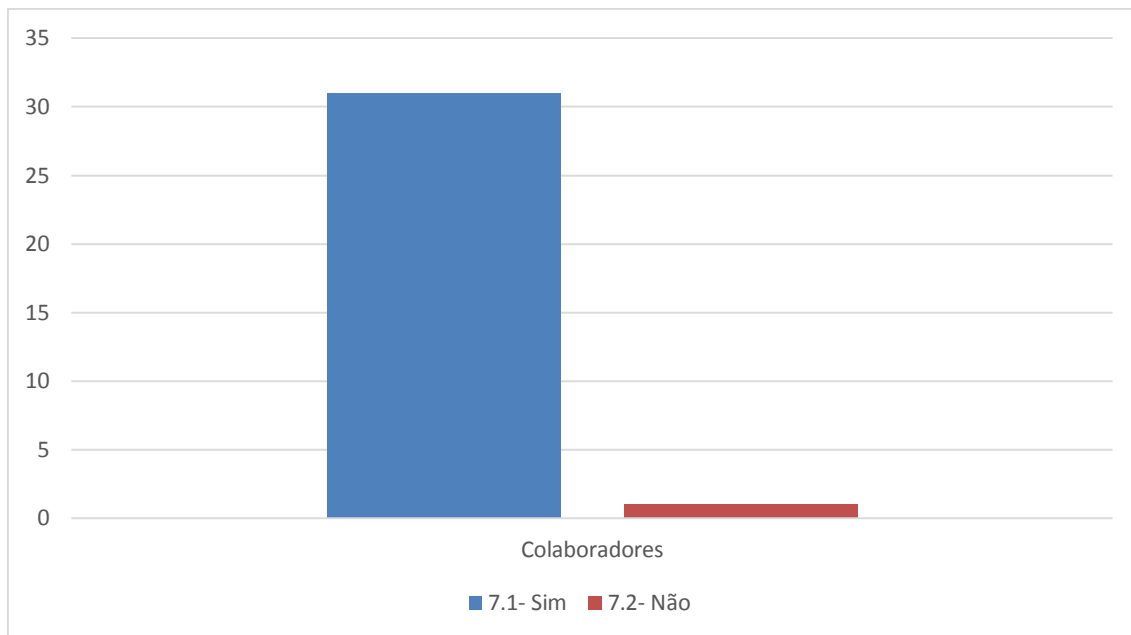


Foi colocada a mesma questão dos colaboradores ao grupo de dirigentes para que fosse possível uma comparação na dificuldade ou não da implementação de um sistema de gestão da qualidade. Concluiu-se que, no conjunto dos dirigentes da organização B a maioria dos resultados estão relacionadas com os colaboradores a saber que, na pergunta 7.4 “Dificuldade em passar a mensagem aos colaboradores” obteve 2 respostas e a pergunta 7.5 “Dificuldade dos colaboradores em assumir novas responsabilidades” obteve 1 resposta, contudo nesta organização 2 dirigentes responderam à 7.8 como não tiveram dificuldade nenhuma.

Passando a evidenciar as respostas da organização A, das três respostas obtidas duas estão relacionadas com a componente mais técnica da implementação de um sistema de gestão da qualidade, a saber que, 1 dirigente respondeu à 7.1 como teve dificuldade na interpretação da norma de implementação na sua organização e outro respondeu que sentiu dificuldade em cruzar as exigências dos requisitos da norma com a especificidade do serviço. Neste grupo ainda obteve-se 1 resposta na 7.9, no qual existiu outra dificuldade na implementação, contudo não foi formalmente descrita essa dificuldade.

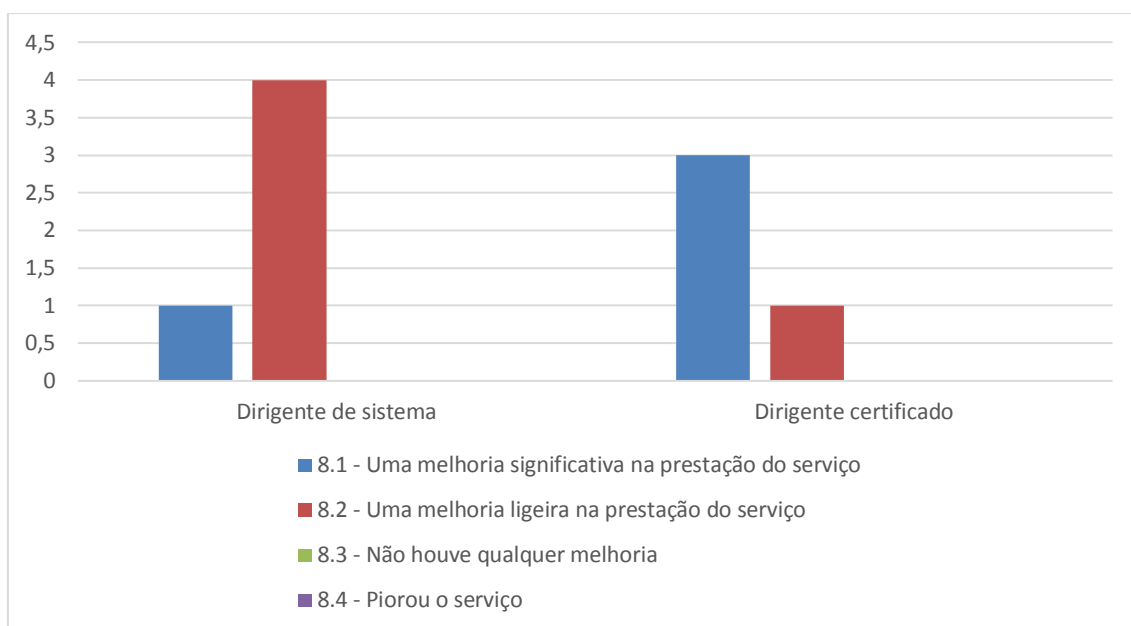
Comparativamente as dificuldades sentidas pelos colaboradores e dirigentes das organizações A e B são de considerar como legítimas numa perspetiva mais realista visto que, os 40 % dos colaboradores que tiveram dificuldade na adaptação à formalização e à evidência dos novos procedimentos poderá estar na dificuldade sentida por parte dos dirigentes em passar a mensagem destas novas regras. A complexidade de entendimentos dos requisitos da norma aleada à diversidade dos critérios e das especificidades dos serviços sociais, permite esta fragilidade na maioria dos sistemas de gestão da qualidade. Contudo existe um grupo significativo de dirigentes e colaboradores (16 no total) que não sentiram dificuldade nenhuma na implementação do sistema de gestão da qualidade.

Gráfico 15 - Na sua opinião a sua organização presta um serviço de qualidade ao seu utente



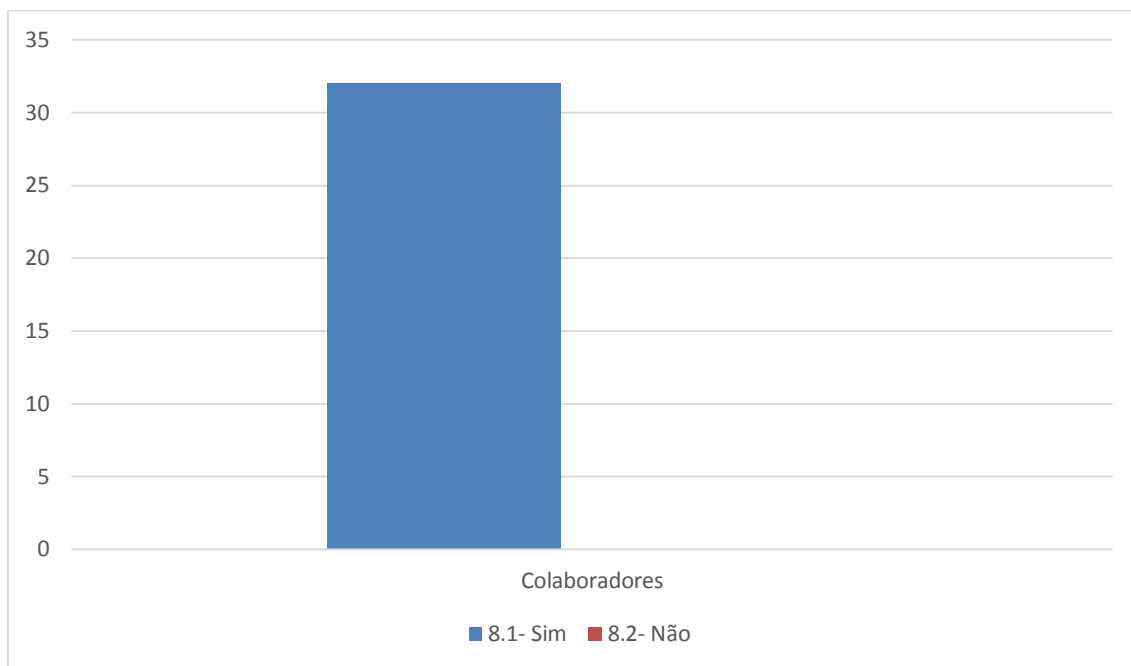
Nesta questão estiveram envolvidos todos os colaboradores das organizações A/B e C e na sua maioria todos afirmaram que a sua organização presta um serviço de qualidade que visa essencialmente o bem-estar em toda a sua essência do utente.

Gráfico 16 - Após a implementação do sistema da qualidade, considera que no geral houve



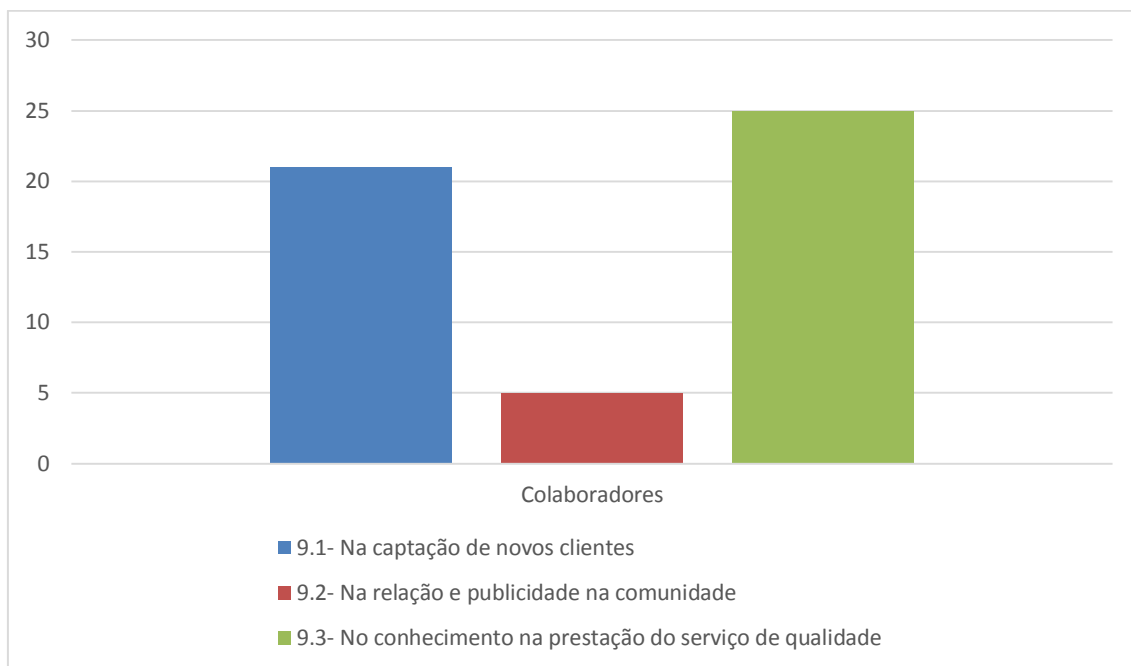
Face ao exposto em gráfico temos opiniões divergentes dos vários dirigentes envolvidos, enquanto o dirigente da organização B considera como evidente uma melhoria ligeira na prestação do serviço (4 no total), o dirigente da organização A considera que existiu uma melhoria significativa na prestação do serviço (3 no total).

Gráfico 17 - Na sua opinião uma organização certificada tem impacto na comunidade



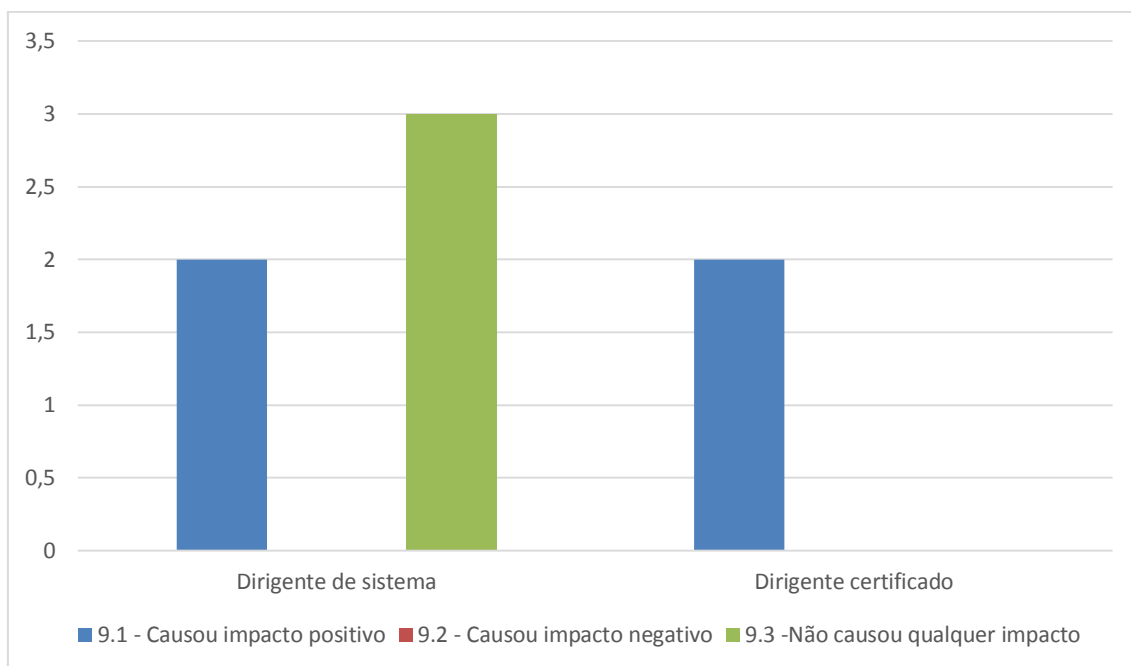
Esta questão sobre o impacto de uma organização certificada na comunidade foi necessária no sentido de avaliar a perceção dos colaboradores sobre o posicionamento da sua organização na sociedade. Face aos resultados obtidos, todos os inquiridos reconhecem que uma organização certificada tem impacto na comunidade onde esta se insere. Esta resposta poderá levar os dirigentes a refletir que os colaboradores, estão motivados em manter ou eventualmente a implementar um sistema de gestão da qualidade.

Gráfico 18 - Em que sentido a organização tem impacto na comunidade



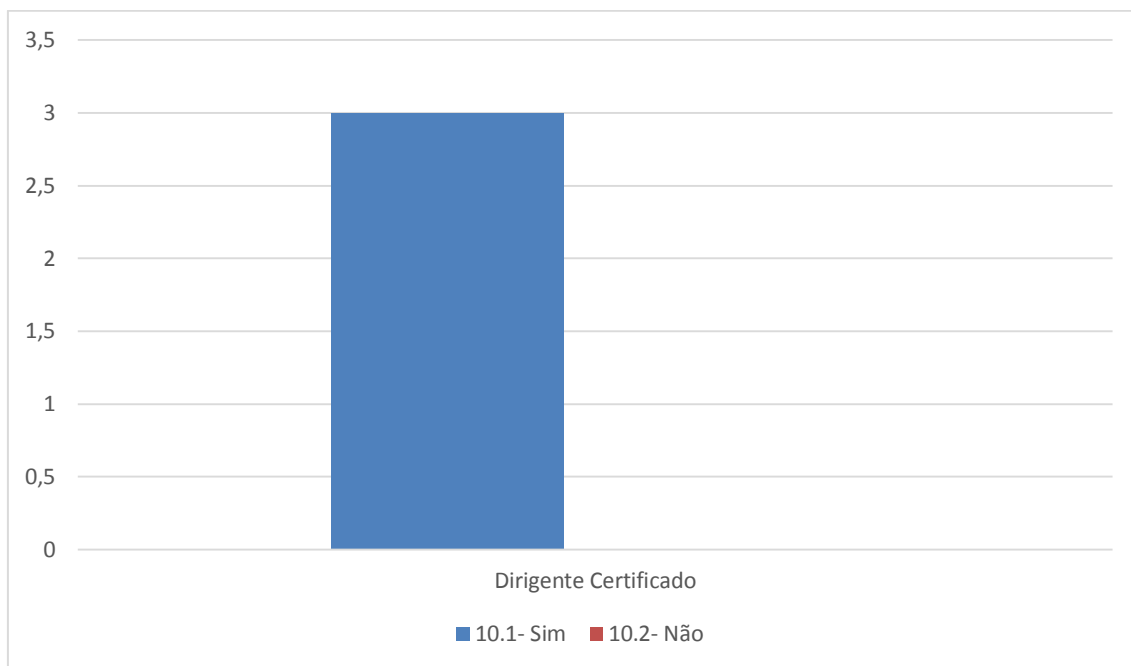
A resposta a esta questão vem na sequência da abordagem anterior sobre o impacto da organização na comunidade, 25 inquiridos consideram que a certificação é uma vantagem no reconhecimento de como a organização presta um serviço de qualidade. A resposta 9.1 “Na captação de novos clientes”, obteve também um resultado de escolha significativo (21 inquirido), apenas 5 dos inquiridos escolheu a resposta 9.2 “Na relação e publicidade na comunidade”. Nesta questão estiveram envolvidos todos os públicos-alvo deste estudo (dirigentes e colaboradores).

Gráfico 19 - Com a certificação externa reconhece que a sua entidade causou algum impacto, nos utentes, colaboradores, tutela, financiadores, *stakeholders*



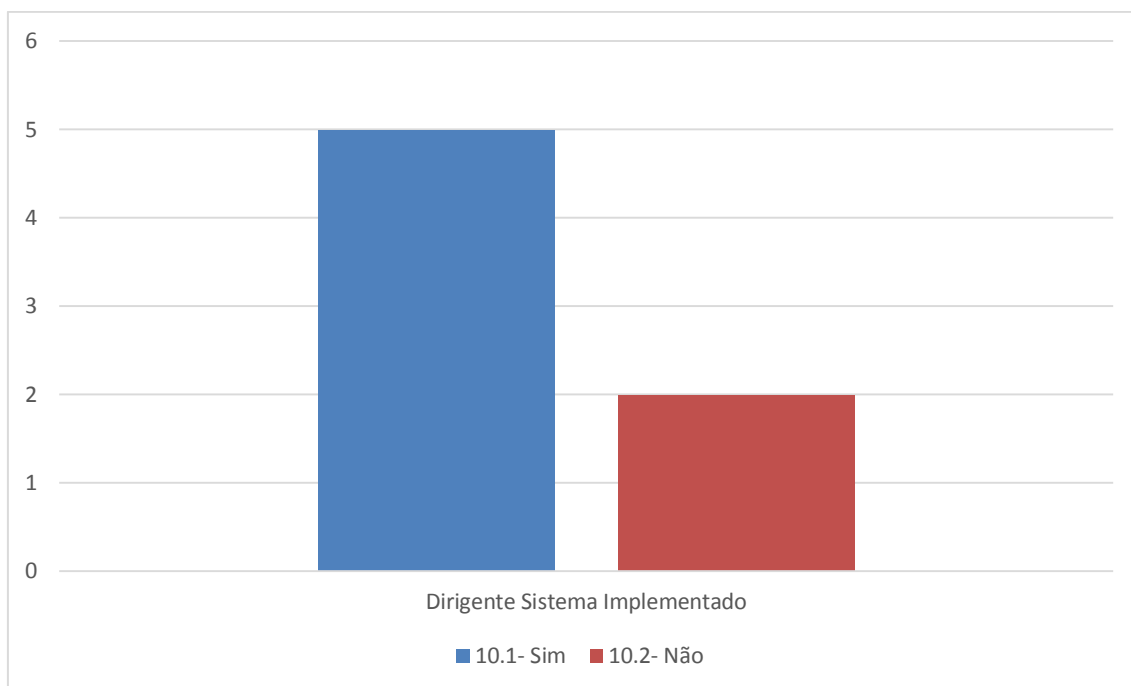
Face a esta pergunta as respostas obtidas são pertinentes de avaliação, 3 dos dirigentes da organização B, consideram que com a implementação do sistema de gestão da qualidade a sua organização não causou qualquer impacto junto dos atores alvo do seu serviço, 2 dirigentes consideraram que teve um impacto positivo. Na organização A os 2 dirigentes responderam 9.1, a certificação externa teve um impacto positivo junto de todos os interessados da organização.

Gráfico 20 - Considera que manter um sistema de gestão certificado é muito caro



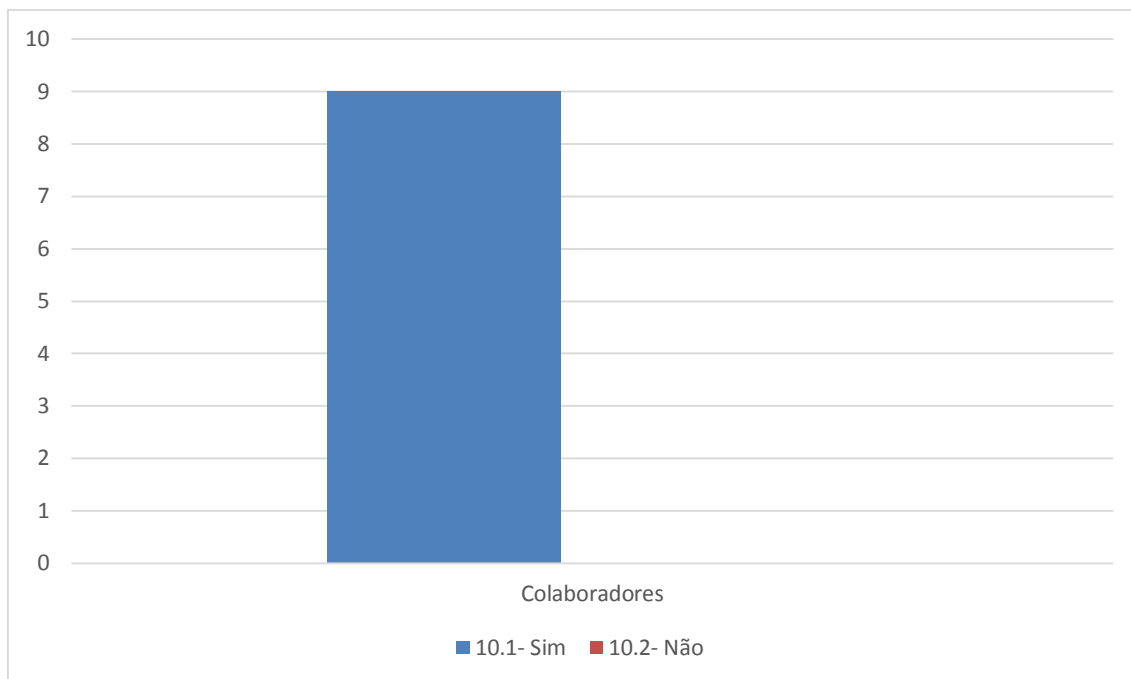
Esta foi uma questão excepcionalmente orientada aos dirigentes e direção técnica da organização A, visto ser a única com um certo conhecimento do valor despendido para este projeto. Todos os dirigentes consideram que a manutenção da certificação, associado a si a implementação das melhorias e ao ciclo das auditorias obrigatórias obriga a um certo jogo financeiro para que o projeto “Qualidade” prossiga o seu normal caminho no interior da organização.

Gráfico 21 - Agora que possui o sistema de gestão da qualidade implementado, considera importante a certificação externa



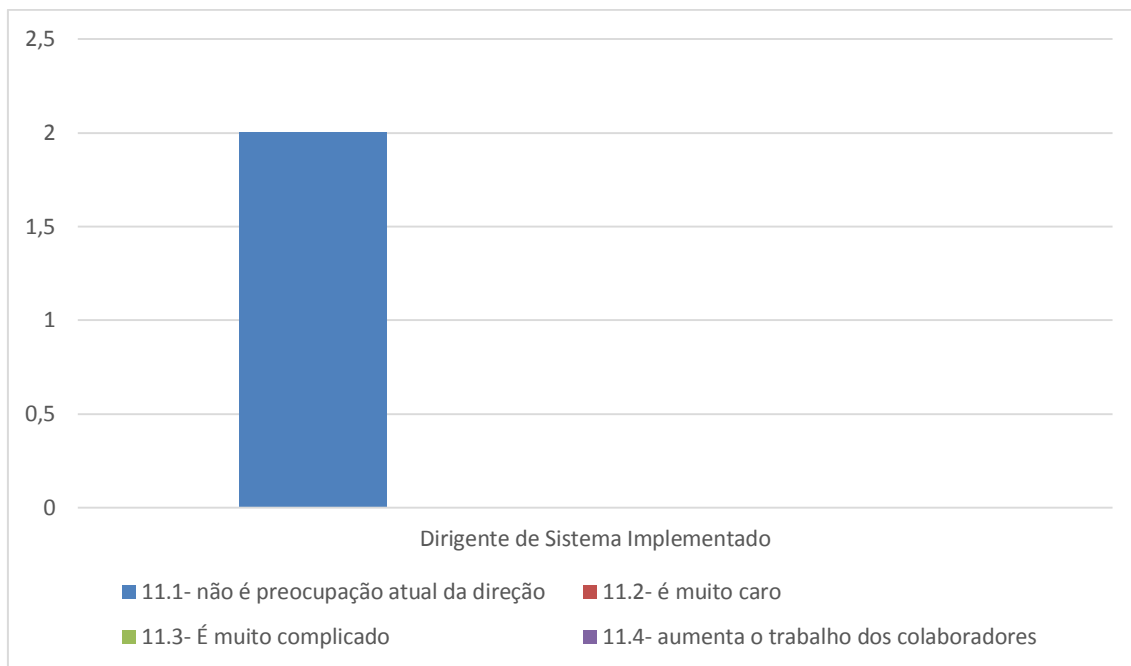
Face a esta pergunta 5 dos 7 dirigentes da organização B que responderam a esta questão, consideram importante a certificação externa do sistema de gestão da qualidade implementado no interior da sua organização. Uma das respostas positivas parte da motivação da direção técnica em ver reconhecido o trabalho efetuado por parte de toda a equipa.

Gráfico 22 - Sentir-se-ia motivado em "abraçar" um projeto de implementação de um sistema de gestão da qualidade no interior da sua organização



Esta questão foi excepcionalmente dirigida aos colaboradores da organização C, é importante que a direção desta organização reflita sobre o resultado obtido, visto que todos os colaboradores se sentem motivados a desenvolver e avançar com um sistema de gestão da qualidade no interior da sua organização.

Gráfico 23 - Porque ainda não avançou para a implementação/ certificação de um sistema



Questionados os colaboradores da organização C houve necessidade de entender a própria motivação dos dirigentes da organização face aos objetivos da qualidade, visto ser uma organização ainda muito jovem as respostas obtidas espelham precisamente o resultado, isto é, dois dos dirigentes envolvidos neste estudo não consideram importante a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Atualmente a preocupação essencialmente centra-se na sustentabilidade financeira da organização.

2.3 Percepção da Direção

Após a análise dos resultados aos questionários aplicados aos três grupos de dirigentes envolvidos neste estudo, isto é, organização A/ B e C, chegamos às seguintes conclusões. Para uma escolha quantitativa justa visto que apenas houve u dirigente da organização C mostrou interesse em responder, escolheu-se desta forma apenas um dirigente por cada organização.

Os dirigentes quando confrontados com a questão da *importância da implementação e/ou manutenção de um sistema de gestão da qualidade no interior da sua organização*, face a esta questão os dirigentes da organização A e B consideraram que era importante e necessário melhorar os serviços prestados, enquanto o dirigente da organização C considera que eventualmente a necessidade de implementação de um sistema de gestão da qualidade surge para acompanhar as novas exigências dos utentes.

A questão relativa à escolha do *modelo de implementação do sistema de gestão da qualidade*, o dirigente da organização A optou por uma implementação ISO9001, enquanto o dirigente da organização B optou pela implementação dos modelos de avaliação da qualidade da segurança social, o dirigente da organização C não respondeu à questão visto que, não possui conhecimento necessário para se manifestar quanto ao assunto.

Quanto à questão da *implementação de um sistema de gestão da qualidade e a relação com as mudanças internas*, várias foram as manifestações operadas pelos três dirigentes envolvidos. A direção da organização A considera que com a implementação/certificação do seu SGQ, o mesmo trouxe retorno positivo na normalização do serviço a ser executado assim como, uma melhoria na organização e na rapidez de resposta a novos clientes. O dirigente da organização B considera que existe uma normalização do serviço.

Quanto ao dirigente da organização C este optou por identificar várias possibilidades que, segundo o que referiu poderá ser as mais corretas quando se avança com um projeto desta importância a saber, aumento da satisfação dos colaboradores; melhoria nas condições de trabalho; maior rigor na execução do serviço e melhoria de comunicação entre os prestadores de serviços.

Quanto à *imagem da organização para o exterior*, esta foi uma questão pertinente, no sentido que era importante ter uma perceção da direção quanto ao posicionamento da sua instituição “melhoria da imagem” perante as diferentes partes interessadas. Os dirigentes das organizações A e B consideram que a tutela reconheceu o esforço destas entidades, contudo esse reconhecimento não trouxe mais-valias, principalmente financeiras.

O dirigente da organização A também identificou a comunidade e a imagem que esta tem perante a sociedade onde está inserida, segundo o que referiu a organização beneficiou de uma melhoria da sua imagem junto da comunidade. O dirigente da organização C considera que com a implementação de um SGQ, a comunidade e os colaboradores são os principais atores neste processo de valorização da imagem da organização.

A questão relativa às *principais dificuldades sentidas ao longo da implementação do SGQ*, o dirigente da organização A considera que foi difícil a interpretação dos requisitos da norma implementada assim como, em cruzar os critérios dos modelos da segurança social com as especificidades do serviço executado. Quanto ao dirigente da organização B este considera que a maior dificuldade prende-se com o assumir de novas responsabilidades dos colaboradores. Segundo o que referiu numa primeira fase, o facto de os colaboradores serem gestores de processo e chamar à responsabilidade de colegas/ intervenientes caso não executem adequadamente as tarefas propostas, provocou uma resistência e este processo não foi fácil aplicar. Quanto ao dirigente da organização C este considera que na sua opinião, o cruzamento das exigências dos requisitos com as especificidades do serviço deverá ser uma dificuldade evidente. Este considera também que poderá existir um certo entrave por parte dos colaboradores em assumir novas responsabilidades.

Face à questão *após a implementação do sistema da qualidade*, o dirigente da organização A demonstra que houve uma melhoria na prestação do serviço, enquanto o dirigente da organização B, considera que com a implementação do SGQ a melhoria foi ligeira, nada significativa. O dirigente da organização C considera que uma eventual implementação de um SGQ, o mesmo trará uma melhoria significativa na prestação do serviço.

Em última análise, foi importante cruzar os pareceres dos três dirigentes quanto à questão sobre o *impacto que a organização obteve aquando da implementação/certificação do SGQ no interior da organização junto dos utentes, colaboradores, tutela, financiadores e demais partes interessadas*, as respostas assinaladas foram unânimes a considerar que um SGQ tem um impacto positivo junto de todas as partes envolvidas.

Em conclusão, os três dirigentes das três organizações envolvidas neste estudo mostraram ter uma linha de pensamento comum, não existindo divergências nas respostas dadas. Essencialmente uma das grandes preocupações da direção centra-se na sustentabilidade financeira da organização, seja ela uma instituição com vários anos de serviço ou eventualmente uma organização recente, como é o caso da instituição C.

IV. CONCLUSÕES

O presente projeto teve como objetivo compreender a percepção dos recursos humanos que fazem parte das organizações, quanto às medidas implementadas no que respeitas a um sistema de gestão da qualidade e se essas mesmas ações tiveram algum impacto ao nível do serviço interno e na prestação do serviço junto do utente.

Centrada e definida a atuação deste estudo foi então necessário criar uma metodologia transversal a todos os atores envolvidos. Recorreu-se à metodologia de estudo de caso, com a aplicação de vários questionários aplicados à direção e demais colaboradores das organizações envolvidas. Para este estudo foi criado três modelos de questionários, a saber: um questionário para a direção e direção técnica da organização certificada; um questionário para a direção e direção técnica de organização com sistema implementado e um questionário transversal aos colaboradores.

Com a aplicação destes questionários pretendemos perceber o que levou as direções a implementar e a certificar o seu sistema de gestão da qualidade, assim como, entender a percepção que o impacto da implementação de um sistema de gestão da qualidade têm ao nível da estrutura organizacional e funcional em todos os seus setores. Por último, a aplicação destes questionários permiti-nos tecer conclusões importantes quanto aos benefícios e as dificuldades sentidas pelo grupo de colaboradores no que respeita ao projeto “*qualidade*” da sua organização.

A organização A, é uma instituição que implementou um sistema de gestão da qualidade com base no referencial internacional NP EN ISO9001, com vista a uma certificação externa. A organização B, é uma instituição que teve vontade de implementar os critérios dos modelos de avaliação das respostas sociais da segurança social, não sendo objetivo certificação externa e a organização C, é a instituição mais jovem deste estudo apenas com 3 anos de existência, de momento não tem como objetivo estratégico a implementação de qualquer princípio de gestão de qualidade.

Segundo Camara (2003), hoje em dia, as organizações estão expostas a um grande mercado concorrencial que têm de acompanhar para garantir que a produção de bens e serviços correspondem às expectativas dos clientes. No caso da organização A e B as principais razões que levaram com que as direções se motivassem a avançar com a implementação e eventual certificação do seu sistema são claras e mostraram a vontade crescente de uma melhoria do serviço que prestavam e também porque consideravam que ia ser uma exigência por parte da tutela. A direção da organização C apesar de achar importante, todas as dinâmicas em volta da implementação de um sistema de gestão da qualidade, atualmente esta gestão centraliza todas as suas energias em angariar fundo monetários e conseguir a sustentabilidade financeira da organização.

A perceção da direção das organizações A e B é que a implementação de um sistema de gestão da qualidade trouxe vantagens na normalização das regras de serviço e na rapidez de resposta às necessidades dos clientes. Os colaboradores na sua maioria também consideram que houve uma melhoria dos serviços prestados; existe maior uniformização das regras de serviço e o cliente está mais satisfeito.

Existe uma certa divergência de opiniões no que respeita ao conhecimento de todas as exigências de implementação dos requisitos das normas/ modelos da qualidade isto porque, a direção da organização A considera que sentiu alguma dificuldade de entendimento dos requisitos da norma às exigências da atividade, enquanto uma maioria dos colaboradores desta organização não sentiram dificuldade nenhuma, outros apenas tiveram alguma dificuldade em adaptar-se aos novos procedimentos. Quanto à organização B alguns elementos da direção sentira alguma dificuldade de adaptação ao modelo, outros não e a maioria dos colaboradores não sentiram dificuldade de adaptação às exigências do modelo. Na organização A e ainda face à questão da implementação dos requisitos da norma às exigências do setor, houveram algumas “vozes” que se levantaram quanto à falta de tempo na interpretação das exigências e a sua efetiva implementação.

Quanto ao processo de mudança interna na sequência da implementação de novas regras, a direção das organizações A e C mostraram uma atitude positiva face a este critério, afirmando que a equipa está colaborante num processo de mudança que vise a melhoria dos serviços e a qualidade da atividade junto dos seus clientes. A direção da organização B foi um pouco divergente face a esta questão onde relataram que sentiram por parte da equipa uma certa dificuldade em estes assumirem novas responsabilidades face ao novo processo de mudança. Sousa (2006) relata que a resistência à mudança ocorre porque, na sua maioria o processo de comunicação interna falha, ou porque as pessoas não recebem a informação suficiente sobre a situação futura ou porque não participam no processo ou nem sequer foram consultadas sobre o mesmo.

As direções das três organizações envolvidas neste estudo consideram que a implementação de um sistema de gestão da qualidade é importante como consequência da melhoria do serviço prestado e como resposta mais evidente na necessidade do cliente. Os colaboradores da organização C mostraram na sua maioria uma vontade significativa na implementação de um referencial, evidenciando que este facto atrairia mais clientes para a organização.

No que refere ao impacto da qualidade como visibilidade externa, tanto as direções das três organizações como os colaboradores consideram que a qualidade enquanto certificação e/ ou implementação interna trás um impacto positivo em termos de visibilidade para o exterior.

Face ao ponto anterior e segundo a direção da organização A, manter uma certificação implica custos elevados e por vezes o retorno não é assim tão significativo isto porque, sem dúvida que ser uma instituição certificada é um orgulho interno, mas para a tutela e até mesmo para os novos clientes isso não é uma prioridade.

A verdade é que estes dirigentes consideraram que serem uma instituição na linha da frente no que respeita à certificação dos seus serviços lhes traria um benefício pela diferenciação positiva face às organizações sem sistema certificado, contudo este processo não se veio a verificar e neste momento sente-se que internamente existe uma pequena desmotivação na continuidade em manter a entidade certificada. a organização B é evidente a posição face ao impacto da qualidade como visibilidade externa. A direção da organização C também, considera ser uma mais-valia externa a organização orientada segundo um modelo de critérios validados.

Face ao serviço, o resultado obtido nesta pesquisa e de algumas conversas com os dirigentes estes manifestaram que não é possível prestar um melhor serviço, pois a tutela exige orientações que por vezes se tornam insustentáveis para a organização e não responde de forma célere e justificável, às reais necessidades de cada organização. Segundo Baltazar (2004), a organização social revela uma manifesta impotência para fazer face às necessidades básicas de todos os cidadãos, o que pressupõe a existência de profundas desigualdades e concomitantemente a não possibilidade de todas as pessoas possuírem um padrão de vida digna. A apregoada sustentabilidade do modelo de desenvolvimento atualmente adotado, contrapõe-se à produção insuficiente de bens e serviços para responder a tais necessidades e a uma desequilibrada repartição dos recursos necessários à obtenção desses bens e serviços

É conhecida a necessidade urgente de mudança na gestão e organização deste setor, devido não só às recentes orientações políticas que, colocam em causa a sustentabilidade económica das mesmas, como a própria reflexão no seio do setor, no sentido de conseguir diminuir progressivamente a dependência dos subsídios estatais e criar estratégias de autofinanciamento, próximas do setor privado.

O setor é indispensável, designadamente pelo papel que desempenha na prossecução de objetivos de coesão social, mas tem que redefinir as formas de gestão e organização para poder ser um competitivo e sustentável.

Centrar a prática nas necessidades e expectativas dos clientes internos e externos é devolver a palavra aos mesmos, é estimular a sua participação na condução da tomada de decisões estratégicas. Para tal, é necessário uma informação sistematizada, de fácil acesso e compreensão, que tenha efeitos multiplicadores na excelência dos serviços quando aplicada e interiorizada pelo todo organizacional.

As consequências da implementação de um sistema de gestão da qualidade participado em todas as esferas da organização, permite a obtenção de um projeto de sucesso, com uma abrangência de tal forma significativa que permitirá à organização o retorno claro e transparente das práticas de gestão interna.

V. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA A INTERVENÇÃO FUTURA

Este estudo comparativo apenas se limitou a três organizações designadas por IPSS que prestam serviço de apoio social à terceira idade. Duas das IPSS envolvidas pertencem ao distrito do Porto, enquanto outra, pertence ao distrito de Braga.

Julgamos que as próximas intervenções nesta matéria dever-se-ia concentrar na utilização de outro tipo de variáveis, de forma a complementar este estudo, a saber: compreender o impacto que um sistema de gestão da qualidade tem junto dos utentes; entender a perceção dos familiares face ao tema; extrapolar o estudo do impacto da implementação/ certificação de uma entidade junto dos seus *stakeholders*, incluindo a tutela como forma de compreensão desta entidade para a matéria de boas práticas no setor social.

Este estudo poderá ser utilizado através da aplicação dos questionários por outras organizações principalmente aquelas que possuem respostas sociais diferentes, a saber: infância e juventude e deficiência, com os resultados obtidos fazer uma comparação entre os estudos.

Todo o estudo centrou-se em organizações de cariz religioso, os questionários poderão ser aplicados por outras entidades sociais, tais como cooperativas sociais, associações, fundações e compreender se existem diferenças quanto à perceção das direções e colaboradores face ao impacto de uma implementação/ certificações de SGQ no interior da organização.

Seria também pertinente utilizar os resultados deste estudo e compará-los com outras investigações de outros países, de forma a entender principalmente o posicionamento dos dirigentes face ao tema da certificação.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, A. M. (1997). Metodologias da Investigação em Ciências da Educação: questões epistemológicas. *In*
- Baltazar, M. (2004). *Políticas Sociais: "Solidariedades Planeadas"*. Universidade de Coimbra
- Barreto, A. (2002). *Mudança social em Portugal*, Instituto de Ciências Sociais Universidade Lisboa.
- Bonoma, Thomas V. (1985) - *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process*. Journal of Marketing Research, Vol XXII;
- Branco, R. (2008). "O movimento da qualidade em Portugal". *Vida económica*, pp. 25, 33-34, 65, 199;
- Capucha, L. (2005). Envelhecimento e políticas sociais: novos desafios aos sistemas de protecção. Protecção contra o "risco de velhice": que risco? Universidade do Porto.
- Camara. P; Guerra. P; Rodrigues. (2003). *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom quixote;
- Coelho, A. et al. (2004). *Introdução à Gestão das Organizações*. Vida económica;
- Cohen, L. e Manion, L. (1990), *Research Methods in Education*, 3rd Ed, London, Routledge;
- Dale, B.; Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença;
- Deming, W. E. (1990), "Qualidade: A Revolução da Administração". Rio de Janeiro, Marques Saraiva.
- Domingues, Ivo, (2002) "Qualidade em Águas Mornas", Braga, Instituto de Ciências Sociais Universidade do Minho.

Falconer, Andrés Pablo, (1999), “A promessa do Terceiro Sector” (Estudo sobre a construção do Papel das Organizações) São Paulo.

Gianesi, I. N; Correa, H. L, (1996) “Administração estratégica de serviços” (operações para a satisfação do cliente), São Paulo: Atlas.

Goldratt. Eliyahu M (2006), A Meta: um processo de melhoria contínua, Ed. Nobel, São Paulo, 2ª edição.

Godinho, M. J.; Neto, S. C. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa;

Balbino, Carla. (.....). “ *O Impacto da Certificação nas IPSS*” – Tese de Mestrado em Gerontologia Social, ISSSP;

Johnson, P., Buehring, A., Cassel, C. e Symon, G. (2006), “*Qualitative methods in Management Research: An Introduction to the Themed Issue*”, Management Decision;

Juran, J. e Gryna, F. (1991), *Controle de Qualidade*, Vol. 1, São Paulo. Handbook; 105

Juran, J.M. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill;

Madeira, Joaquina, (1994) “Inovar em Acção Social. Porquê e como”, Comunicação apresentada no Encontro: Agentes de Desenvolvimento Local e a Inovação no Combate à Exclusão Social.

Martin, J. (2009). *Perfil de necessidades e Qualidade de vida das pessoas em processo de envelhecimento do Concelho de Guimarães*, Universidade do Porto.

Moreira, José Manuel (1999), “A Contas com a Ética Empresarial”, Ed. Principia, Cascais.

Pinto, João Paulo (2006), “Gestão de Operações: na Indústria e nos Serviços”, Ed. Lidel, Lousã.

Pires, António Ramos (2004), “Qualidade: sistemas de gestão da qualidade”, Ed. Sílabo, Lisboa, 3ª edição.

Quivy, R; CAMPENHOUDT, L. (1998). “Manual de Investigação em Ciências Sociais”. Gravidia, Lisboa;

Eapn, *Boletim em análise*, nº11. (2007). – Gabinete de investigação e projectos;

Schramm, W. (1971), *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Washington;

Sousa. M.J et al. (2006). *Gestão de Recursos humanos – Métodos e práticas*. Lidel; 106

Tornero, M. (2001). *Gestión de servicios sociales*. Espanha: Diego Marin librero editor;

Tornero, M. (2003). *Implatación de la calidad en las ONG*.Espanha: Famdif/Cocemfe

Yin, R. (1989)- *Case Study Research - Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc.;

Outras fontes:

Lei do Quadro da Segurança Social (Lei 28/84 de 14 de Agosto)

Constituição Portuguesa, art.nº67 e 72

Decreto de Lei 119/83 de 25 de Fevereiro, 1ª Secção, art.1

Decreto-Lei nº 519 – G2/79 de 29 Dezembro

Decreto-Lei nº78 de 12 Junho, DL9785 de 9 de Janeiro e lei 151/99; DL 27/93 de 12 Fevereiro e lei 151/99 de 14 Setembro (Jacob,2004)

Diário da República, 1.ª série - N.ª 52 – 14 de Março de 2007; Decreto-Lei n.º 64; artigo n.º 3.º – “Estabelecimentos de Apoio Social”.

NP EN ISO 9000:2005. “Sistemas de Gestão da Qualidade, Fundamentos e vocabulário”. Instituto Português da Qualidade. Portugal.

NP EN ISO 9001:2000. “Sistemas de Gestão da qualidade, Requisitos”. Instituto Português da Qualidade. Portugal.

NP EN ISO 9001:2008. “Sistemas de Gestão da qualidade, Requisitos”. Instituto Português da Qualidade. Portugal.

NP EN ISO 9004:2000: Sistema de gestão da qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho.

Manual de Gestão da Qualidade do Centro Social Padre Ramos- Lavra

Manual de Gestão da Qualidade do Centro Social São matinho de Aldoar

Candidatura ao programa PARES - Centro Social Requião

Vários documentos de sistema de gestão da qualidade das organizações envolvidas no estudo

Net grafia

Associação Portuguesa para a Qualidade: <http://www.apq.pt>

EAPN Portugal- rede europeia anti pobreza: <http://www.eapn.pt>

European Foundation for Quality Management : <http://www.efqm.org>

INE, Censos 2011: <http://www.ine.pt>

Instituto Português da Qualidade : <http://www.lpq.pt>

Malcolm Baldrige National Quality: <http://www.mbqa.com>

Programa de cooperação para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais: <http://www.seg-social.pt>

W. Edwards Deming Institute: <http://www.deming.org>

7 Ferramentas da Qualidade, Diagrama de Ishikawa: www.wikipedia.org

ANEXOS