

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO E TECNOLOGIA



BENEFÍCIOS E CONSTRANGIMENTOS NA IMPLEMENTAÇÃO
DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: O CASO DO
CENTRO DE REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO TORREJANO
(CRIT)

Ana Raquel de Oliveira Henrique

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações de Economia Social

2018

“A qualidade nunca é um acidente; é sempre o resultado de uma elevada intenção, de um esforço sincero, direcionamento inteligente e de uma execução competente; ela representa uma escolha sábia e sensata entre várias alternativas.”

(William A. Foster)

Agradecimentos

A presente dissertação é o resultado de um esforço individual, inspirado e conduzido por contribuições, orientações, paciência, boa vontade e sugestões de várias pessoas e instituições. Sem querer esquecer ninguém, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação. Em especial, gostaria de agradecer:

Ao Presidente do CRIT, Eng.º José Júlio da Cunha Faustino e à responsável pelo serviço de Comunicação, Qualidade e Imagem Dra. Margarida Manta Luís, que amavelmente me acolheram e tornaram possível este estudo.

Ao Professor Doutor Pedro Oliveira, pelo incentivo e disponibilidade na orientação desta dissertação.

Ao Coordenador deste Mestrado, Professor Doutor Nuno Jorge, pelo incentivo e prontidão na resolução de todos os formalismos de forma eficiente e eficaz.

À minha entidade patronal, na pessoa do Presidente Dr. Ricardo Gonçalves, por possibilitar a concretização deste objetivo.

À minha família pelo apoio em continuar o caminho pelos corredores do saber.

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

Resumo

Na última década verificou-se uma reestruturação nos métodos de trabalho nas organizações e, de um modo particular, nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Têm-se testemunhado, de facto, mudanças impostas pelos mercados, pelo Instituto da Segurança Social e pela necessidade de estas organizações serem cada vez mais eficientes.

A certificação enquanto ferramenta de gestão é relevante para a inovação e desenvolvimento sustentável de uma organização, e é um resultado de uma boa gestão – um fator de motivação e de reconhecimento do desempenho. Este estudo avalia quais os benefícios e os constrangimentos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma IPSS, o Centro de Recuperação e Integração Torrejano (CRIT).

O estudo divide-se em três partes distintas que se complementam. Na primeira parte é feito um enquadramento teórico no âmbito da qualidade compreendendo: a contextualização; conceitos; os 10 princípios da qualidade; o SGQ; a mudança organizacional; processo de gestão e a implementação e resistência à mudança. Na segunda parte é apresentada uma breve descrição do CRIT: a sua identificação; objetivos; política da qualidade; o enquadramento histórico e as suas valências. Na terceira parte apresenta-se o estudo empírico com vista a perceber se a implementação do SGQ trouxe benefícios ou constrangimentos nas perceções da Direção, Coordenação, Quadro Técnico e Clientes das várias valências do CRIT.

Em geral, com este estudo aplicado contribui-se, por um lado, para uma melhor perceção dos constrangimentos existentes na aplicação do SGQ nesta entidade, de modo que a respetiva gestão de topo passe a dispor de informação útil para superá-los, retirando mais proveito da implementação do EQUASS. Por outro lado, torna-se mais evidente a perceção dos principais benefícios em matéria de melhoria contínua das respostas sociais.

Palavras-chave: qualidade, sistema de gestão da qualidade, modelo EQUASS, mudança organizacional, resistência à mudança.

Abstract

In the last decade, there has been a restructuring in the working methods in the organizations and, in a particular way, in the Private Institutions of Social Solidarity (IPSS). There have indeed been changes imposed by the markets, by the Social Security Institute (ISS) and by the need for these organizations to be increasingly efficient.

Certification as a management tool is relevant to the innovation and sustainable development of an organization, and is a result of good management, a motivation factor and performance recognition. We propose in this study to verify the benefits and constraints of the implementation of the Quality Management System (QMS) of an IPSS, the Centro de Recuperação e Integração Torrejano (CRIT).

The study is divided into three distinct parts that complement each other. In the first part, a theoretical framework is made in the scope of quality comprising: contextualization; concepts; the 10 principles of quality; the QMS; organizational change; management process; the implementation and resistance to change. The second part presents a brief description of CRIT: its identification; goals; quality policy; the historical framework and its values. The third part presents the empirical study, in order to understand if the implementation of the QMS brought benefits or constraints in the perceptions of the Directory, Coordination, Technical and Clients of the various valences of the CRIT.

In general, this applied study contributes, on the one hand, to a better understanding of the constraints that exist in the application of the QMS in this entity, so that its top management will have useful information to overcome them, taking more advantage from the implementation of EQUASS. On the other hand, it becomes more evident the perception of the main benefits obtained from continuous improvement of social responses.

Keywords: quality, quality management system, EQUASS model, organizational change, resistance to change.

Índice

Introdução.....	10
PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
1. A Qualidade nas Respostas Sociais.....	11
1.1 Conceito de Qualidade.....	11
1.2 Princípios da Qualidade.....	16
1.3 Valor da Qualidade na Economia Social.....	20
2. Sistema de Gestão da Qualidade.....	22
2.1 Modelo EQUASS – European Quality in Social Services.....	22
2.2 Metodologia de Certificação.....	23
3. Mudança Organizacional, Processo de Gestão, Implementação e Resistência à Mudança.....	27
3.1 Mudança organizacional.....	27
3.2 O processo de mudança organizacional.....	29
3.3 O processo de gestão da mudança.....	30
3.4 Implementação da mudança – modelo dos 8 passos da mudança de Kotter ...	32
3.5 Resistência à mudança.....	35
PARTE II – DESCRIÇÃO DO CENTRO DE REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO TORREJANO (CRIT).....	39
4. Identificação da organização.....	39
4.1 Objetivos do CRIT.....	40
4.2 Política da Qualidade.....	41
4.3 Valências.....	42
PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO.....	45
5. Estudo de Caso.....	46
5.1 Questão de partida.....	46
5.1.1 Objetivos.....	47
5.1.2 Hipóteses.....	47
5.1.3 Variáveis.....	48
5.2 Desenho da Investigação.....	49
5.2.1 Tipo de estudo.....	49
5.2.2 A população e a amostra.....	49
5.2.3 Instrumento de recolha de dados.....	50
6. Apresentação dos resultados e discussão.....	51
6.1 Caracterização da população.....	51

6.2	Apresentação dos resultados	53
6.3	Discussão dos resultados	62
	Conclusões.....	65
	Bibliografia.....	67
	Anexos.....	71

Lista de siglas

APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
GQ	Gestão pela Qualidade Total
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	International Organization for Standardization
RQ	Responsável da Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQM	Total Quality Management
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISS	Instituto da Segurança Social
CRIT	Centro de Recuperação e Integração Torrejano

Lista de Figuras

Figura 1 – Princípios da qualidade EQUASS.....	17
Figura 2 – Metodologia Quick Scan EQUASS Assurance (Metodologia da Autoavaliação).	24
Figura 3 – Processo de certificação EQUASS.....	25
Figura 4 – Modelo de Pettigrew enriquecido com Van de Ven e Poole.	29
Figura 5 – Oito passos para liderar a mudança na organização.....	32
Figura 6 – Organograma da Instituição CRIT.	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Definições da Qualidade.....	14
Tabela 2 – Definições de qualidade segundo diferentes autores.	14
Tabela 3 – Níveis Estratégicos e Operacionais do Modelo do processo de Gestão da Mudança.	31
Tabela 4 – Cruzamento de variáveis no estudo das hipóteses de investigação.	49
Tabela 5 – Avaliação dos benefícios que a implementação do SGQ trouxe à sua valência.	55
Tabela 6 – Avaliação das dificuldades percecionadas na implementação do SGQ.	56
Tabela 7 – Avaliação da perceção dos inquiridos relativa ao grau de envolvimento da Direção na implementação do SGQ.	60

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição percentual por género dos inquiridos.	51
Gráfico 2 – Distribuição percentual por escalão etário dos inquiridos.....	51
Gráfico 3 – Distribuição percentual por anos de serviço dos inquiridos.....	52
Gráfico 4 – Distribuição percentual da função dos colaboradores do CRIT inquiridos.	52
Gráfico 5 – Distribuição percentual das habilitações académicas dos inquiridos.	53
Gráfico 6 – Distribuição percentual dos inquiridos que acompanharam a implementação do SGQ.....	53
Gráfico 7 – Distribuição percentual da avaliação de alteração do quotidiano dos inquiridos, resultante da implementação do SGQ.....	57
Gráfico 8 – Distribuição percentual das alterações no quotidiano dos inquiridos resultantes da implementação do SGQ.	57
Gráfico 9 – Distribuição percentual da avaliação da perceção dos inquiridos relativamente ao impacto da implementação do SGQ, nas respostas/serviços dadas aos clientes.	58
Gráfico 10 – Distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes, por função dos inquiridos.....	58
Gráfico 11 – Distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes.....	59
Gráfico 12 – Distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes, por função dos inquiridos.....	59
Gráfico 13 – Avaliação da perceção dos inquiridos relativa ao grau de envolvimento da Direção na implementação do SGQ.....	60
Gráfico 14 – Distribuição percentual do grau de satisfação global dos inquiridos, com a implementação do SGQ.	61
Gráfico 15 – Distribuição percentual do grau de satisfação global, por função dos inquiridos, com a implementação do SGQ.	61

Introdução

A qualidade está na base do sucesso no mundo empresarial, sendo um fator de competitividade e de diferenciação entre organizações. Como tal, o desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade abre caminho à eficácia e eficiência organizacionais.

O desenvolvimento e implementação de um SGQ permite uma melhoria ao nível do desempenho organizacional e de satisfação das partes interessadas, quer sejam clientes, colaboradores ou parceiros. Permite avaliar a satisfação em relação a aspetos globais e específicos do conjunto de serviços prestados, identificando os pontos fracos e fortes, fundamentais para o desenvolvimento de um plano de melhoria. Propomos neste estudo avaliar quais os benefícios e os constrangimentos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma IPSS, o Centro de Recuperação e Integração Torrejano (CRIT).

O estudo divide-se em três partes distintas que se complementam. Na primeira é feito um enquadramento teórico no âmbito da qualidade compreendendo: a contextualização; conceitos; os 10 princípios da qualidade; o SGQ; a mudança organizacional; processo de gestão e a implementação e resistência à mudança. Na segunda parte apresenta-se uma breve descrição do CRIT; a sua identificação; objetivos; política da qualidade; o enquadramento histórico e as suas valências. Na terceira parte dá-se conta do estudo empírico, com vista a perceber se a implementação do SGQ trouxe benefícios ou constrangimentos nas perceções da Direção; Coordenação; Quadro Técnico e Clientes das várias valências do CRIT.

Em geral, com este estudo aplicado contribui-se, por um lado, para uma melhor perceção dos constrangimentos existentes na aplicação do SGQ nesta entidade de modo que a respetiva gestão de topo passa a dispor de informação útil para superá-los, retirando mais proveito da implementação do EQUASS. Por outro lado, torna-se mais evidente a perceção dos principais benefícios em matéria de melhoria contínua das respostas sociais.

PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO

1. A Qualidade nas Respostas Sociais

O quadro de referência é um processo interativo sobre os conceitos e a forma como estes se ligam entre si através de associações ou relações (Dias, 2009). Assim, pretende-se, com a revisão da literatura, apresentar de forma clara as diferentes perspetivas relativas a aspetos e conteúdos relevantes associados ao objetivo central da investigação.

Nos princípios fundamentais descritos na Constituição República Portuguesa (CRP), uma das tarefas fundamentais do Estado é, segundo o artigo 9º, *“promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre portugueses, bem como a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais”* (ARP, 2005, p. 3).

A Qualidade tornou-se imprescindível na sobrevivência nas instituições de cariz social, numa era competitiva como a que vivemos. Para Lopes e Capricho (2007), existe uma maior consciencialização por parte dos utentes/pessoas servidas/utilizadores no que toca a avaliar e comparar produtos e serviços, escolhendo os que melhor correspondem às suas expetativas.

O conceito surgiu com a necessidade de garantir o compromisso das organizações com o objetivo da excelência dos seus produtos, integrando um conjunto de atividades de gestão que determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades, através do planeamento, supervisão e melhoria, no âmbito de um sistema da qualidade.

1.1 Conceito de Qualidade

A qualidade tem um papel cada vez mais importante nas instituições/organizações, o que torna relevante uma definição de um conceito que seja adequado às necessidades reais de cada instituição.

Procurar definir qualidade não é uma tarefa fácil, para além de se tentar caracterizar em poucas palavras algo complexo e multifacetado. A definição deve ser encarada sob diversas perspetivas e contextos. O conceito de qualidade é subjetivo e está relacionado diretamente com as perceções de cada indivíduo. Existem diversos fatores que influenciam diretamente a definição de qualidade, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expetativas.

São muitos os investigadores que trabalham na área da qualidade há vários anos, mas as conclusões, no que respeita a este tema, demonstram que não existe consenso sobre uma definição única de qualidade. Para termos uma visão mais ampla, veremos em seguida algumas das definições mais notáveis.

Segundo Ribeiro (2007) a qualidade é o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe concede atitude para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas do cliente. A qualidade de um produto/serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é a base de sustentação da sobrevivência de qualquer instituição.

Para Campos (1994) essa satisfação deve ser procurada em duas formas: a defensiva e a ofensiva. A satisfação na forma defensiva preocupa-se em eliminar os fatores que desagradam o consumidor, enquanto a satisfação na forma ofensiva, procura antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses fatores no produto/serviço. O autor refere ainda que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

A qualidade de um produto compreende todas as suas características, não apenas as suas qualidades técnicas. Um produto não precisa necessariamente de ter a melhor qualidade possível: um único requisito é que o produto satisfaça as exigências do cliente para o seu uso (Saraiva e Teixeira, 2009).

Por sua vez, Garvin (1988), assume uma outra posição, a qual designou pelos cinco vetores diferentes de aproximação à Qualidade:

- 1) **Transcendência** – A Qualidade representa a Excelência. Os produtos de elevada qualidade possuem algo de intemporal e duradouro que não sofre alterações no tempo, não depende de tendências de moda e está acima de qualquer princípio de gestão. Esta aproximação recusa o conceito de massificação em prol do trabalho artesanal. No entanto, esta abordagem mostra-se pouco prática para o desenvolvimento sistemático do produto. Não demonstra objetivamente como aumentar o nível da qualidade de um produto para que este passe a possuir qualidade transcendente;
- 2) **Baseada no Produto** – A Qualidade é uma variável precisa e de fácil medição, o que se reflete na sua quantificação e tratamento estatístico. É aqui percebida como algo integrante do produto/serviço, não como algo atribuível a ele. O problema desta abordagem é que ela pressupõe que todos os consumidores têm preferências semelhantes e que produtos de qualidade superior custam necessariamente mais. Diferenças de qualidade refletem diferenças de

quantidade nas matérias-primas que compõem o produto ou em alguma característica de desempenho;

- 3) **Baseada no Utilizador** – Parte do princípio de que a qualidade assenta na perceção do utilizador. Admite-se que consumidores individuais tenham necessidades ou desejos igualmente individuais e atribuam melhor qualidade aos produtos ou serviços que melhor satisfaçam essas suas necessidades. Esta abordagem, ao contrário das outras, considera a qualidade como algo que pode ser otimizado e não apenas maximizado. Um problema que decorre desta análise é que ela não representa os casos em que a qualidade não é expressa pela satisfação das necessidades explícitas dos consumidores;
- 4) **Baseada no Valor** – A qualidade é vista como a conformidade ou desempenho atingidos a um preço aceitável. Parte do princípio que a qualidade é atingida na produção através da otimização de processos, da conformidade com especificações a um custo aceitável e no mercado, através da prática de um preço aceitável.

Estas cinco aproximações ao conceito de qualidade não são exclusivas, pois na realidade existe uma correspondência entre elas. Por exemplo, uma vez definidas necessidades do cliente, estas podem ser traduzidas em especificações técnicas. Por sua vez, o cumprimento das especificações técnicas (baseada no produtor) resulta na garantia da satisfação das necessidades do cliente (utilizador). Este exemplo ajuda-nos a perceber que a coexistência destas cinco abordagens, aparentemente conflitantes, numa mesma empresa/organização, a ajudam a conceber o seu próprio conceito de qualidade.

No seguimento do enquadramento, a tabela 1 apresenta algumas definições de Qualidade devidamente enquadradas nas cinco abordagens supramencionadas.

Vetor	Definição	Autores
Transcendência	A Qualidade não é nem ideal, nem material, mas uma terceira entidade independente de ambas...que embora não possa ser definida se sabe o que é.	Pirsig (1974, p. 185)
	...uma condição de excelência que permite distinguir a boa e a má Qualidade. É atingir o topo de especificação em alternativa a ficarmos satisfeitos com o medíocre ou fraudulento.	Tuchman (1980, p. 38)
Baseada no Produto	As diferenças de Qualidade são diferenças de quantidade de algum componente ou atributo.	(Abbott, 1956, pp. 126, 127)
	A Qualidade refere-se à quantidade de atributos não valorizados, contidos em cada produto.	Leffler (1982, p. 956)
Baseada no Uso	Qualidade consiste na capacidade de satisfazer as necessidades.	Edwards (1968, p. 37)
	Numa análise de mercado a Qualidade de um produto é o grau da sua adequação às preferências do consumidor.	Kuehn e Day (1962, p. 101)

	Qualidade é a adequação ao uso.	Juran e Gryna (1988, p. 2)
Baseada na Fabricação	Qualidade é a conformidade com os requisitos.	Crosby (1980, p. 15)
	Qualidade é o grau em que um produto se adequa a um desenho ou especificação.	Gilmore (1974, pp. 16, 19)
Baseada no Valor	Qualidade é o grau de excelência a um preço determinado e o controlo da variação a um preço aceitável.	Broh (1982, p. 3)
	Qualidade significa o melhor para algumas condições do cliente, que são a <i>utilização real</i> e o <i>preço de venda</i> do produto.	Feigenbaum (1956, p. 1)

Tabela 1 – Definições da Qualidade. Adaptado de Garvin (1988).

A qualidade tem de ser vista como algo que está para além do momento presente. É necessário que o cliente de hoje seja o cliente de amanhã e o cliente de sempre. Para isso há que criar com ele um vínculo tão sólido quanto possível, estabelecendo uma relação de parceria entre ambos.

Apesar das diferentes abordagens existentes, que acabam por se complementar entre si, é consensual que a qualidade não é um conceito absoluto. Qualquer definição de qualidade que se conceba terá que ser sempre enquadrada no sector de atividade em que o produto ou serviço se insere, no seu segmento de mercado, num determinado momento e em função da oferta de similares.

Na tabela 2 apresenta-se algumas definições de respeitados autores. É possível constatar que as definições clássicas enfatizam uma das três perspetivas de desenvolvimento dos produtos ou serviços, processos, resultados ou consequências.

Autor	Perspetiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	Define a qualidade em termos das perdas geradas por esse produto para a sociedade. Essas perdas podem ser estimadas em função do tempo que compreende a fase de expedição de um produto até ao final da sua vida útil.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variações nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.

Tabela 2 – Definições de qualidade segundo diferentes autores. Adaptado de António e Teixeira (2007).

As definições de qualidade acima descritas não são desirmanadas; pelo contrário, interrelacionam-se, proporcionando perspetivas diferentes e enriquecedoras sobre o mesmo tema.

Na perspectiva de consequência de Juran ou Taguchi (citu in Saraiva e Teixeira, 2009), as consequências positivas ou negativas de um produto ou serviço resultam das características dos resultados que por sua vez são as conclusões dos processos que os conduzem. Deming analisa esta situação de um modo diferente, começando com o processo e considerando as consequências como efeitos a jusante.

Qualquer que seja a definição de Qualidade que cada organização venha a estabelecer, é importante que ela constitua um referencial único e possua um carácter operacional orientador da sua ação.

Saraiva e Teixeira (2009) Referem ainda, a qualidade como sinónimo da procura contínua da melhoria em todas as vertentes de uma organização, desde a sua política e estratégia até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os *'stakeholders'*.

Poderiam ser reportados vários contributos valiosos para a definição de qualidade, mas sem dúvida que a rápida avaliação dos fatores económicos, os avanços tecnológicos, as mudanças socioculturais e, principalmente, a tomada de consciência dos direitos por parte dos cidadãos, obrigaram as instituições a reavaliar o método de trabalho.

Soares e Pinto (2010) referem que o desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade abre caminho à eficácia e eficiência da organização proporcionando um maior benefício com menos custos. Assim sendo, cada organização/instituição deve ter o seu próprio sistema evolutivo de certificação baseado nos padrões da *International Organization for Standardization* (ISO) ou outras organizações reconhecidas internacionalmente, de modo a ir ao encontro da satisfação do seu cliente.

A qualidade passa a ser considerada como um fator do qual depende a sobrevivência das organizações. As mesmas veem-se obrigadas a alterar a sua forma de gestão a fim de procurarem satisfazer as necessidades dos seus utilizadores.

Para Alves (2009), a necessidade de avaliar os serviços prestados assume cada vez mais a obrigação de elaborar estimativas dos custos/benefícios dos serviços prestados a fim de medir o grau de satisfação dos utilizadores.

A qualidade está associada a produtos ou serviços de excelência, que satisfazem as expectativas, sendo um fator importante para o êxito da organização e do seu crescimento.

Qualidade significa muito mais do que apenas o controlo da produção. Na sua definição estão incluídos os bens e serviços, as ferramentas e métodos de gestão e as metodologias de assistência técnica adequada. Num sentido mais amplo, o conceito de

qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gestão que procura a eficiência e a eficácia a nível organizacional (Gomes, 2004).

Resumidamente, o conceito de qualidade tem vindo a tornar-se um fator imprescindível na sobrevivência das instituições de âmbito social, uma vez que os clientes/utentes, através da comparação de produtos/serviços e avaliação da qualidade dos mesmos, escolhem de acordo com as expectativas, interesses e necessidades.

Apesar do conceito já existir há vários anos, tem evoluído de forma gradual e contínua, o que tem suscitado alguma polémica na literatura quanto à sua definição. Neste sentido, e com a finalidade de terem uma gestão de eficiência e eficácia, as organizações reconhecem que têm de implementar sistemas de gestão da qualidade.

1.2 Princípios da Qualidade

Segundo Van Beek (2012), o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)¹ pretende envolver as organizações no desenvolvimento e melhoria contínua da qualidade, de modo a que a qualidade dos serviços possa ser garantida aos utilizadores e às outras partes interessadas. Além disso, para dar cumprimento à missão da iniciativa *European Quality in Social Services (EQUASS)*² foram estabelecidas três atividades fulcrais:

- 1) O reconhecimento dos prestadores de serviços sociais no fornecimento de serviços de qualidade através da certificação;
- 2) A formação de auditores, consultores e gestores da qualidade;
- 3) O apoio aos prestadores de serviços sociais na implementação dos princípios do sistema EQUASS.

Deste modo, para que uma organização garanta a certificação EQUASS deve evidenciar o seu desempenho baseado em dez princípios da qualidade (conforme ilustra a figura 1):

1 – Liderança

As organizações que prestam serviços sociais evidenciam liderança dentro do sector social, através de boa administração e na comunidade através da promoção de uma imagem positiva, segundo:

- Melhoria das expectativas existentes;
- Reforço das melhores práticas;
- Garantia de uma utilização mais eficaz e eficiente dos recursos;
- Promoção da inovação;

¹ O conceito do Sistema de Gestão da Qualidade está enunciado no capítulo 2 da parte I.

² O conceito do EQUASS está enunciado na secção 2.1 da parte I.

- Contribuição para a criação de uma sociedade mais aberta e inclusiva.

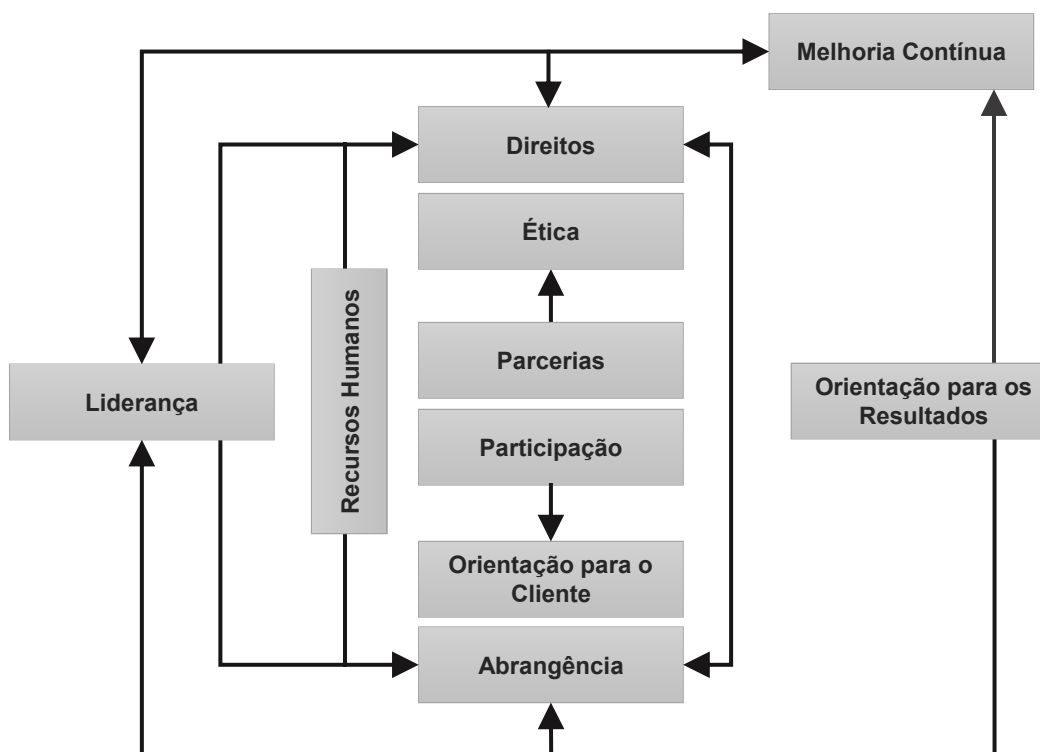


Figura 1 – Princípios da qualidade EQUASS. Fonte: APQ (2017)

2 – Recursos Humanos

As organizações que administram serviços sociais coordenam os seus colaboradores e avaliam o desempenho de forma a alcançarem os objetivos organizacionais, garantindo um serviço centrado no cliente (utentes/pessoas servidas/utilizadores). Têm, ainda, a responsabilidade de recrutar e promover pessoal qualificado, baseando-se nos conhecimentos, capacidades e competências. Promovem uma cultura de envolvimento, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos seus colaboradores, para benefício dos utilizadores e partes interessadas.

A organização promove a saúde, segurança e bem-estar dos seus colaboradores, proporcionando condições de trabalho adequadas.

3 – Direitos

As organizações prestadoras de serviços sociais comprometem-se com a promoção e defesa dos direitos dos clientes utentes, em termos de:

- Igualdade de oportunidades;
- Igualdade de tratamento e liberdade de escolha;
- Autodeterminação e participação equitativa;

- d) Está presente em todas as fases do desenvolvimento da prestação dos serviços, assegurar o cumprimento dos valores da organização. Promovendo e garantindo a adoção de ações positivas e não-discriminatórias.

4 – Ética

As organizações prestadoras de serviços sociais trabalham com base num Código de Ética, que respeita a dignidade dos utilizadores, e das suas famílias, protegendo-os de riscos, através dos requisitos de competência e de justiça social dentro da organização.

5 – Parcerias

As organizações que prestam serviços sociais atuam em parceria com entidades:

- Públicas e privadas;
- Empregadores e representantes dos trabalhadores;
- Entidades financiadoras e clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores);
- Organizações representativas;
- Grupos locais;
- Famílias e prestadores de cuidados; com o objetivo de criar serviços eficazes que promovam um impacto positivo, promovendo uma sociedade mais aberta e inclusiva.

6 – Participação

As organizações que fornecem serviços sociais promovem a participação e a inclusão dos seus clientes em todos os níveis da organização e dentro da comunidade. Como referido anteriormente estas organizações envolvem os clientes como membros ativos nas equipas de trabalho, com a finalidade de aumentar a participação e inclusão equitativa, facilitando o *empowerment* dos clientes.

7 – Orientação para o Cliente (Utente/ Pessoas Servidas/ Utilizadores)

As organizações que promovem serviços sociais programam atividades com vista à melhoria da qualidade de vida dos clientes.

8 – Abrangência

As organizações que geram serviços sociais asseguram aos clientes (utentes/ pessoas servidas/ utilizadores) o acesso contínuo a serviços holísticos, valorizando a contribuição de todos os clientes e potenciais parceiros, incluindo a comunidade local, empregadores e outras partes interessadas.

9 – Orientação para os Resultados

As organizações que oferecem serviços sociais orientam-se para resultados, com a finalidade de entender como eles são alcançados e obtidos, de forma a compreender os benefícios proporcionados aos clientes, aos seus familiares, cuidadores, empregadores, outras partes interessadas e a comunidade em geral. Consiste o seu objetivo em alcançar um maior valor para os seus clientes e entidades financiadoras.

10 – Melhoria Contínua

As organizações que prestam serviços sociais são pró-ativas em irem ao encontro das necessidades do mercado, utilizando os recursos de forma mais eficaz, desenvolvendo e melhorando os serviços, promovendo a investigação e desenvolvimento para obter inovação. Desenvolvem estratégias eficazes de *marketing* e comunicação, valorizam o *feedback* dos clientes, entidades financiadoras e outras partes interessadas e implementam sistemas de melhoria contínua da qualidade.

Os princípios anteriormente descritos permitem às organizações definir os seus objetivos e metas da qualidade, potencializando a sua utilização como os elementos fundamentais para a melhoria do desempenho das organizações e promover uma aproximação e alinhamento dos referenciais normativos com a maioria dos modelos de excelência e de qualidade total. Deste modo, pode-se afirmar que os princípios já identificados devem fazer parte integrante de qualquer organização e, neste sentido, podem ser usados pela gestão de topo, que no seu compromisso com a qualidade, deverá procurar (APQ, 2017):

- a) Estabelecer e manter a política e os objetivos da qualidade da organização;
- b) Promover a política e os objetivos da qualidade em toda a organização de forma a aumentar a consciencialização, motivação e envolvimento dos colaboradores;
- c) Assegurar que toda a organização esta focalizada em cumprir dos requisitos dos clientes;
- d) Certificar que são implementados os processos adequados para que os requisitos dos clientes e *stakeholders* sejam cumpridos e os objetivos da qualidade atingidos;
- e) Confirmar que é estabelecido, implementado e mantido um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente;
- f) Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários;
- g) Rever o SGQ periodicamente;
- h) Decidir sobre as ações a implementar, tendo em conta a política da qualidade e os seus objetivos;
- i) Decidir sobre as ações de melhoria do Sistema de Gestão de Qualidade.

1.3 Valor da Qualidade na Economia Social

O terceiro sector congrega atualmente um importante conjunto de atores primordiais nos processos de desenvolvimento, inclusão e proteção social, sendo que um dos desafios mais importantes é assegurar confiança no sector através da sua qualificação e reconhecimento.

Este novo setor é constituído por organizações muito diversificadas ao nível da sua composição, missão e valores, o que não as impede de terem em comum as atividades de produção de bens e serviços, distintas dos dois principais agentes económicos (Quintão, 2004).

A atuação deste setor em diferentes domínios deve-se essencialmente à diversidade de organizações que o compõem, que embora apresentem algumas características, princípios e desafios em comum, variam consoante o tamanho, atividade, e também, em forma jurídica.

Os SGQ, independentemente dos modelos adotados, visam em última análise a satisfação dos clientes. A implementação de um SGQ origina, na maioria das vezes, vantagens na eficácia, eficiência e, inclusive, na sustentabilidade das próprias organizações.

A utilização de modelos que permitam a consciencialização da identidade própria destas organizações pode assumir uma importância estratégica na afirmação da especificidade do sector social³ (Araújo e Garcia, 2009).

O conceito da qualidade aplicado à economia social, como referido anteriormente, está relacionado com o dar a resposta adequada às necessidades que se pretendem satisfazer, com o modo como são utilizados de forma eficiente e eficaz os recursos doados, angariados e/ou atribuídos para esse fim.

A implementação de sistemas formalizados de gestão da qualidade, para além da mera obtenção de uma certificação, constitui um desafio para as organizações de economia social, que pode permitir-lhes, entre outros aspetos, melhorar a sua gestão e o conjunto da sua intervenção – não só a prestação de serviços – mas, sobretudo, fomentar a participação na organização de todas as pessoas que a integram e daquelas para quem a intervenção se dirige.

Outro aspeto relevante é a avaliação dos seus resultados em termos comparáveis com outras organizações do sector e de outros setores (*Ibid.*).

³ Cultura de *benchmarking*.

De um modo geral a implementação de um SGQ, que possa ser certificado e reconhecido internacionalmente, é hoje algo fundamental no contexto da competitividade e bom funcionamento das organizações (Santos e Nunes, 2013).

Os serviços sociais requerem atenção particular no que diz respeito à qualidade, pois são “produtos” não disponíveis para controlo independente pelos seus utilizadores, mas sim baseados na confiança dos utilizadores (Frings, 2010).

2. Sistema de Gestão da Qualidade

Tendo em consideração a evolução do conceito de qualidade e a emergência da globalização nos mercados, o incremento de desafios impostos às empresas é constante. Para estas sobreviverem e se diferenciarem da concorrência precisam de adotar modelos de gestão modernos que promovam a melhoria contínua (Saraiva e Teixeira, 2009).

A gestão da qualidade surgiu na década de 1920. As suas atividades centravam-se na inspeção da conformidade dos produtos, tendo evoluído para o controlo estatístico da produção em massa, posteriormente para sistemas de garantia da qualidade, através de atividades planeadas e sistemáticas e, mais tarde, para a gestão da qualidade integrada na gestão global das organizações (Pires, 2012).

Os principais objetivos da implementação de um SGQ numa organização são:

- Melhorar o desempenho da organização;
- Aumentar o grau de satisfação dos clientes;
- Melhorar a eficácia dos processos.

Todos os requisitos da norma, assim como a respetiva estrutura, estão orientados para a melhoria da organização com base na satisfação dos clientes, quer internos quer externos à organização. A perspetiva de suportar na satisfação dos clientes da organização o seu sucesso relaciona-se com o facto de as organizações dependerem de ter ou não clientes que garantam o negócio.

Com efeito, a Gestão da Qualidade (GQ) tem como fundamento a necessidade de gerir toda a organização de forma a garantir que em conjunto trabalhem para o cliente de forma a ir ao encontro das suas expectativas, assegurando a sua fidelização e, conseqüentemente, o negócio em si e o seu sucesso. Poderemos, então, concluir que um SGQ é o conjunto de elementos que garantem a interligação de todos os aspetos relacionados com a Qualidade numa organização, com o objetivo de aumentar os seus níveis de eficácia e eficiência.

2.1 Modelo EQUASS – European Quality in Social Services

O EQUASS - *European Quality in Social Services* constitui uma iniciativa da EPR - *European Platform for Rehabilitation*, que providencia serviços de carácter abrangente na área da certificação da qualidade, os quais se encontram em consonância com os requisitos europeus em matéria da qualidade no âmbito dos serviços sociais.

O principal objetivo é estimular o desenvolvimento do sector dos serviços sociais, promovendo o compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua, constituindo-se como um instrumento de garantia da qualidade reconhecido pelos clientes/utilizadores a nível europeu. Pretende contribuir para a criação de um mercado europeu e para a modernização dos serviços sociais de interesse geral, no qual os prestadores de serviços tenham a possibilidade de se diferenciarem, utilizando a qualidade dos seus serviços como uma vantagem competitiva.

Este modelo descreve um conjunto de domínios, condições e princípios, bem como um conjunto de critérios-chave que influenciam a qualidade dos serviços sociais que se encontram discriminados.

Com base na versão de 2012, o Comité de Certificação do EQUASS decidiu adotar novos princípios e critérios da qualidade nos seus sistemas, *Assurance* e *Excellence*, como uma forma de adoção dos requisitos da Comissão Europeia, de adaptação às novas exigências das partes interessadas e da Comissão Europeia, e do contexto de mudança no sector social.

O modelo de certificação do EQUASS baseia-se na estrutura de dez princípios da qualidade (*vide* figura 1, pág. 17) e de cinquenta critérios subjacentes, permitindo a certificação segundo dois níveis da qualidade: 1) EQUASS *Assurance* e 2) EQUASS *Excellence*. Existe, ainda, um terceiro nível que reconhece o desempenho particularmente excelente das organizações, o EQUASS *Award*. Este nível é de facto um prémio atribuído em resultado de um processo de competição anual entre as organizações com certificação da excelência dos serviços sociais e tem por base a avaliação e o *benchmarking* do desempenho (EQUASS, 2012).

Em Portugal, a representação do EQUASS é assegurada pela Associação Portuguesa Qualidade (APQ). A esta instituição cabe divulgar o sistema em Portugal, prestar informações aos interessados, receber as candidaturas, nomear os auditores devidamente certificados no âmbito do EQUASS, submeter as candidaturas instruídas à decisão do Comité de Certificação do EQUASS, transmitir a decisão de certificação à organização candidata após decisão do Comité de Certificação, bem como assegurar todas as transações financeiras envolvidas no processo.

2.2 Metodologia de Certificação

A abordagem dos critérios de certificação do EQUASS é baseado no “*Common Quality Framework for Social Services of General Interest (CQF for SSGI)*”⁴ e no “*Voluntary*

⁴ Quadro de qualidade comum para serviços sociais de interesse geral.

*European Quality Framework for Social Services of General Interest (VEQF for SSGI) of the Social Protection Committee*⁵ (Comité de Proteção Social, Outubro 2010) (EQUASS, 2012). Possui uma metodologia de autoavaliação e utiliza um questionário na auditoria interna realizada pelas próprias organizações e na auditoria externa de certificação.

A metodologia ilustrada pela figura 2 baseia-se num programa de um dia (se for uma resposta social) para encontrar o consenso sobre as respostas dadas nos 100 indicadores do questionário de autoavaliação. Os resultados são traduzidos num perfil de desempenho da organização em relação aos critérios EQUASS *Assurance* com recomendações para a implementação dos critérios para o programa de certificação EQUASS *Assurance* (EQUASS, 2012).

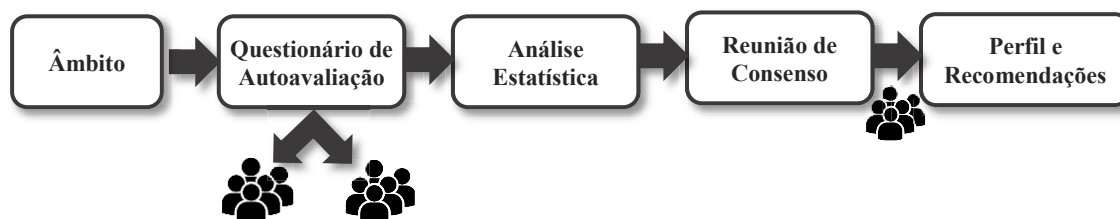


Figura 2 – Metodologia Quick Scan EQUASS Assurance (Metodologia da Autoavaliação).

Adaptado de: EQUASS (2012)

O questionário de autoavaliação consiste no preenchimento pelos funcionários (nunca mais de 50) que trabalham no âmbito da organização (profissionais, gestão, pessoal de suporte, diretores, etc.) e tem uma abordagem individual.

EQUASS Assurance

A certificação da qualidade dos serviços sociais (*EQUASS Assurance* – o nível 1 do sistema) corresponde a um sistema de garantia e controlo da qualidade que permite às organizações encetarem um processo de certificação externo, reconhecido a nível Europeu, através do qual atestam a qualidade dos seus serviços junto dos *stakeholders*.

A certificação da qualidade dos serviços sociais pelo EQUASS caracteriza-se por:

- a) Avaliação de acordo com 50 critérios;
- b) Critérios de avaliação baseados nos princípios da qualidade;
- c) Critérios de avaliação que cobrem os elementos essenciais do SGQ;
- d) Autoavaliação interna baseada num questionário;
- e) Auditoria externa.

⁵ Quadro Voluntário Europeu de Qualidade para Serviços Sociais de Interesse Geral (VEQF para SSGI) do Comité de Proteção Social.

O sistema EQUASS Assurance permite às organizações ficarem certificadas por um período de 2 anos. Os elementos básicos do acima mencionado são: identificação das necessidades e expectativas dos clientes; gestão dos processos; gestão das responsabilidades; gestão dos recursos; medição e análise de dados; satisfação dos clientes e sistema de melhoria contínua.

EQUASS Excellence

O sistema EQUASS *Excellence* exige que as organizações realizem uma autoavaliação e reflitam a mesma num relatório. A certificação da excelência dos serviços sociais caracteriza-se por:

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

Neste sistema de excelência, a certificação é válida por um período de 3 anos. O processo de certificação (*vide* figura 3), incluindo a realização da auditoria, decorre em língua portuguesa. No entanto, por se tratar de uma certificação Europeia, o relatório de auditoria é elaborado e disponibilizado à organização candidata apenas na língua inglesa.

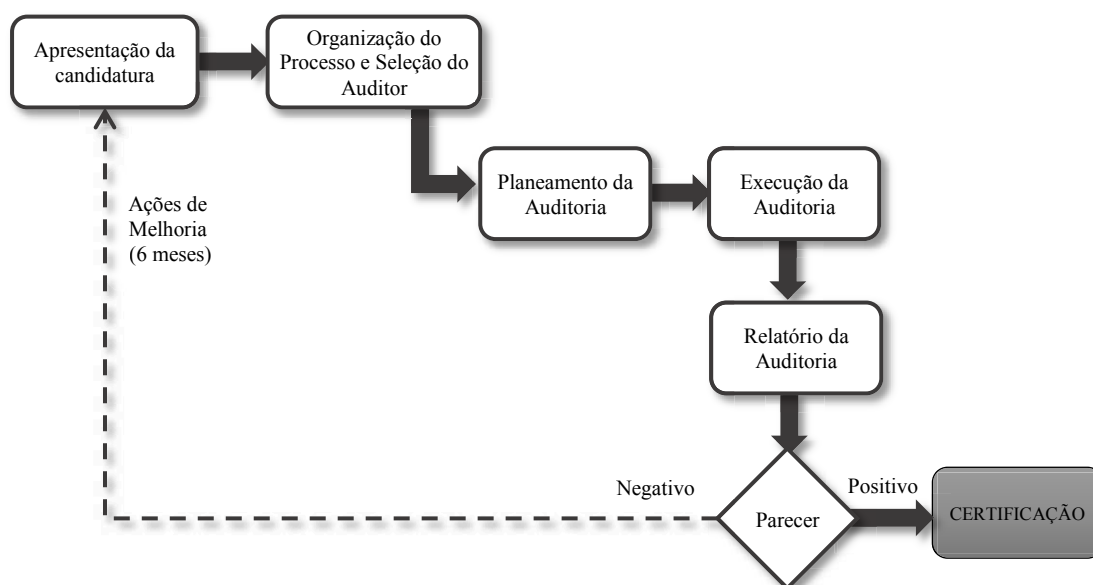


Figura 3 – Processo de certificação EQUASS. Fonte: APQ (2017)

Com os questionários preenchidos e enviados ao Gestor EQUASS, este realiza uma análise estatística e informa o consultor EQUASS que posteriormente apresentará o resultado da análise numa reunião de consenso. Na reunião de consenso participarão as pessoas que estiveram envolvidas no questionário (no máximo 20 pessoas) e será nesta fase que o consultor avaliará e validará os exemplos de evidências (*vide* figura 2).

Num mundo em que a competitividade é feroz e vincada, a qualidade assume um imperativo estratégico para as organizações. Deste modo, tem-se assistido nas últimas décadas à proliferação mundial de referenciais normativos relativos a SGQ, sem os quais seria difícil estabelecer as linhas de atuação e estratégias para a gestão dos serviços prestados.

A implementação de um SGQ numa organização deve ter como base as necessidades dos seus clientes, assente na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planeamento para que esse padrão seja atingido, na procura constante da melhoria, visando a satisfação dos clientes e a eficácia da organização (Valls, 2004). Como tal, os princípios do SGQ podem ser utilizados pela gestão de topo para que a sua organização esteja direcionada holisticamente para a produtividade, qualidade e competitividade dos seus produtos e serviços (*Ibid.*).

Em suma, a implementação do SGQ, baseada nos critérios EQUASS Assurance, tem como fim a sua utilização ou aplicação interna – a sua certificação. No entanto, o objetivo primordial é tornar o SGQ de tal modo eficaz e eficiente que permita a satisfação dos requisitos do cliente.

3. Mudança Organizacional, Processo de Gestão, Implementação e Resistência à Mudança

A palavra em destaque nas organizações atuais é mudança; muda-se de um para o outro com uma facilidade incrível. Basta um só passo em falso, uma só decisão tomada de forma equivocada, para que todo um projeto seja sacrificado.

A mudança organizacional pode ser definida como um processo que se centra nas diferenças verificadas em determinadas dimensões de uma organização, através das suas características ao longo do tempo e que engloba mudança nos processos de gestão, nos procedimentos e na organização do trabalho, mudança das estruturas, mudança na relação com o cliente e com o mercado, mudança nas atitudes e nos valores dos colaboradores das organizações, entre outros (Ribeiro, 2008). Quanto à mudança em si, podemos observá-la como um fenómeno de ocorrência evolutiva, contínua e inerente à própria organização e seu desenvolvimento (Silva e Alves, 2013).

Segundo Caetano *et al.* (2001), existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos que a empresa dispõe, o setor onde se insere, a maior ou menor necessidade de mudança, qualidade da gestão e a atual envolvente política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal. Os autores aludem a necessidade de promover um processo de mudança quando a organização não satisfaz os *stakeholders*, nomeadamente os acionistas e clientes. Os sinais evidentes de necessidade de uma intervenção profunda poderão ser de carácter quantitativo ou qualitativo. A diminuição das vendas, perda de quota de mercado, aumento de custos, redução da rentabilidade, insatisfações dos clientes, fornecedores e colaboradores, podem ser sinais claros de uma gestão ineficaz.

A mudança organizacional é, portanto, a multiplicidade de transformações delimitadas pela relação entre a organização e o ambiente, visando sempre à eficiência e eficácia organizacional, garantindo desta forma a satisfação do cliente. Assim, a mudança organizacional é compreendida como uma adaptação às exigências do mercado, promovida pela influência do ambiente externo ou interno.

3.1 Mudança organizacional

Como primeira definição de mudança, a abordagem simplista de Beckhard e Harris (1977), sintetiza o conceito, ao definir a mudança como uma passagem de um estado atual para um estado futuro, através de uma fase de transição.

Para uma melhor percepção do fenómeno da mudança organizacional, Van de Ven e Poole (1995) sugeriram 4 teorias da mudança:

- 1) Ciclo de Vida;
- 2) Teleológica;
- 3) Dialética;
- 4) Evolucionista.

A teoria do Ciclo de Vida é uma das teorias mais referidas, e aborda o processo de mudança como resultado de uma consequência de estádios. Utiliza a metáfora Ciclo de vida, por considerar um conjunto de estádios pré-estabelecidos que vão do nascimento à morte. Na vida organizacional, existem ciclos de vida que têm origem na criação, desenvolvimento, declínio e falência ou mesmo morte da organização. Segundo esta teoria, a iniciativa de promover a mudança resulta de uma estrutura embrionária que surge e evolui, tornando-se distinta, até completar o seu processo de desenvolvimento (Van de Ven e Poole, 1995).

A teoria Teleológica, ao contrário da anterior, salienta o facto de a orientação estratégica das organizações ser implementada por objetivos. O seu desenvolvimento é visto como um ciclo de objetivos formulados, implementados, avaliados e modificados segundo os processos de aprendizagem organizacional.

A teoria Dialética tem por base os pressupostos de Engels, que defendem a existência de um conjunto de forças e valores contraditórios em competição, com vista a obter predominância de uns sobre os outros. Salientam, ainda, que essa competição entre forças opostas gera conflitos, na sua essência, anunciando de mudança.

Por último, surge a teoria Evolucionista que reconhece a mudança como um ciclo contínuo e evolutivo, associado a um conjunto de variações, subsistindo uma seleção e apropriação de novas formas adaptativas. A literatura descreve a teoria evolucionista como um processo repetitivo de sequências aleatórias de variações, escolhas e apropriação das características ajustadas aos interesses das organizações. A figura 4 apresenta o modelo de Pettigrew (1987) enriquecido com as propostas de Van de Ven e Poole (1995). Segundo o autor, as organizações são reconhecidas como sistemas políticos e culturais, onde as mudanças podem ser analisadas no seu contexto, conteúdo, processo e nas suas interligações.

No contexto das organizações estão presentes as condições anteriores à mudança, que está interligada com a estrutura interna e externa. O contexto externo é o ambiente social, económico, político e competitivo, onde opera a empresa. Enfatiza uma visão do processo combinando os aspetos políticos e culturais internos e externos com o verdadeiro poder para explicar a continuidade e a mudança.

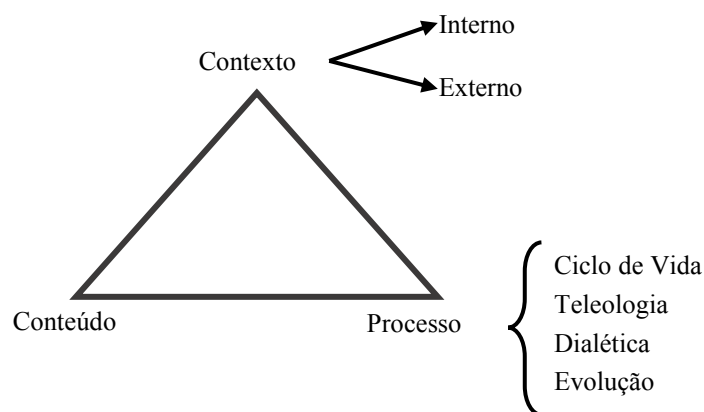


Figura 4 – Modelo de Pettigrew enriquecido com Van de Ven e Poole.

O contexto interno evidencia a estrutura, a cultura e a política existente na organização demonstrando ser o reconhecimento de que a cultura pode moldar a estrutura e o estudo de como os processos políticos dentro da organização protege os interesses da aliança dominante.

O conteúdo refere-se às áreas particulares da transformação em exame, como mudar a tecnologia, a força de trabalho, os produtos, posicionamento geográfico ou a própria cultura organizacional. Por fim, o processo destaca as ações, reações e as interações decorrentes da maneira como os interessados procuram mover a organização do presente para o futuro.

Desta forma, Pettigrew (1987), ressalva que o desenvolvimento da mudança estratégica na organização possui um condicionamento a longo prazo e um processo de influência destinado a estabelecer a legitimidade dominante de um padrão diferente de relação entre o conteúdo estratégico, contexto e processo.

3.2 O processo de mudança organizacional

A mudança organizacional está em voga e, podemos observá-la na mutação nos processos de gestão, mudança nos procedimentos e na organização de trabalho, mudança das estruturas, mudança na relação com o cliente e com o mercado, mudança nas atitudes e nos valores dos colaboradores das organizações, etc.

O processo de mudança organizacional é entendido como uma adequação às exigências do mercado, ocasionados pela influência do ambiente externo ou do ambiente interno. A mudança pode ser analisada como um fenômeno de ocorrência evolutiva, contínua e inerente à própria organização e ao seu desenvolvimento (Silva e Alves, 2013).

Para combinar possíveis dimensões da mudança é relevante compreender que as modificações considerem aspetos bases como sintonia, adaptação, criação e recriação e orientação o que, conforme Santos (2014), está diretamente ligado ao critério utilizado para identificar modelos e tipologias de mudança organizacional.

Caetano *et al.* (2001) referem que as organizações nunca foram estáticas, mas a partir do último quartel do século XX, o seu ritmo ganhou proporções desconhecidas até então.

A mudança organizacional traduz as diferenças que se verificam em determinadas dimensões de uma organização ao longo do tempo e que podem ser observadas se compararmos as características em diferenciados momentos da sua existência. Segundo o autor, as mudanças são o caminho para adequar a ambiente organizacional, intensificando a criatividade e a inovação. Contudo, em processos de mudanças organizacionais, são encontrados obstáculos que terão de ser vencidos, como a resistência à mudança. Qualquer mudança organizacional provoca impactos individuais nos colaboradores que terão de desempenhar as suas funções de forma diferente. Alguns irão rapidamente acolher a mudança, enquanto outros serão mais relutantes e outros nunca a irão aceitar.

Os resultados alcançados pelo processo de mudança dependem sempre da forma como os colaboradores acolhem essa mudança. A gestão da mudança fornece os processos, ferramentas e princípios para apoiar as transições individuais e organizacionais para um estado futuro (Caetano *et al.*, 2001).

As organizações de sucesso são aquelas que melhor se adaptam ao serem capazes de desenvolver e lançar novos produtos e serviços, de forma mais rápida e consistente, são flexíveis, e exigem uma mão-de-obra flexível e reativa.

3.3 O processo de gestão da mudança

Para que o esforço de mudança organizacional tenha sucesso, há que considerar dois níveis de mudança: o nível estratégico e o nível operacional. Segundo Galpin *et al.* (2000), a mudança estratégica refere-se ao esforço inicial, que envolve executivos, gestores séniores, um pequeno conjunto de empregados e, muitas vezes, consultores, que fornecem uma perspetiva exterior.

A mudança estratégica amplia e espalha-se por toda a organização. Existem dois objetivos importantes na fase de mudança estratégica: um objetivo técnico ou analítico, e o objetivo *soft*. O autor refere que o objetivo técnico de primeira ordem é a geração das recomendações para a mudança. O objetivo *soft* de primeira ordem é o de estabelecer o momento para a mudança. Por sua vez a mudança ao nível operacional o esforço que conduz a mudança no núcleo da organização. Destaca a implementação ao

nível local. O principal objetivo da fase da mudança ao nível local é o de executar e suportar as alterações desejadas.

A mudança estratégica é caracterizada pelo início do esforço de mudança, pela liderança da gestão de topo, pelo envolvimento de colaboradores dentro da organização. O objetivo é que resulte em recomendações e na criação da força impulsionadora para o esforço de mudança.

A mudança de nível operacional consiste em levar avante o esforço de mudança, na liderança dos quadros médios e supervisores e no envolvimento das pessoas aos vários níveis da organização. Deseja-se que resulte na implementação das mudanças e no alcance dos objetivos propostos (*Ibid.*).

Estratégico	Operacional
1. Estabelecer a necessidade para mudar	6. Realizar os testes pilotos
2. Desenvolver e disseminar a visão da mudança	7. Preparar recomendações finais
3. Diagnosticar/analisar a situação atual	8. Implementar as mudanças
4. Elaborar as recomendações	9. Medir, reforçar e ajustar as mudanças
5. Detalhar as recomendações	

Tabela 3 – Níveis Estratégicos e Operacionais do Modelo do processo de Gestão da Mudança. Adaptado de Galpin (2000)

As 9 etapas do modelo do processo de mudança descritas na tabela 3 exigem que toda a gestão da organização entenda e aplique as características de ambos os tipos de mudança estratégica e operacional (*Ibid.*). As primeiras etapas exigem maior atenção às características da mudança estratégica. A gestão de topo institui as necessidades e desenvolve a visão para a mudança. Por sua vez as últimas etapas do modelo, requerem um maior enfoque nos aspetos ligados à mudança de nível operacional.

O nível operacional significa que mais colaboradores são envolvidos nos testes-piloto e na passagem à prática, enquanto os quadros médios e as chefias diretas medem e reforçam continuamente as mudanças em teste e postas em prática de forma a assegurar uma implementação bem-sucedida.

As etapas 1 a 5 envolvem principalmente elementos da mudança estratégica. O envolvimento dos colaboradores, através da utilização de sondagens e de entrevistas durante as etapas de análise (etapa 3) e de recomendação (etapa 4), conseguirá ajudar a iniciar os elementos da mudança a nível operacional. As etapas 6 a 9 envolvem os elementos da mudança ao nível local, respeitando à implementação e esforço.

3.4 Implementação da mudança – modelo dos 8 passos da mudança de Kotter

John Kotter (1996)⁶, defende uma teoria em 8 passos para promover e liderar a transformação dentro das empresas (*vide* figura 5).

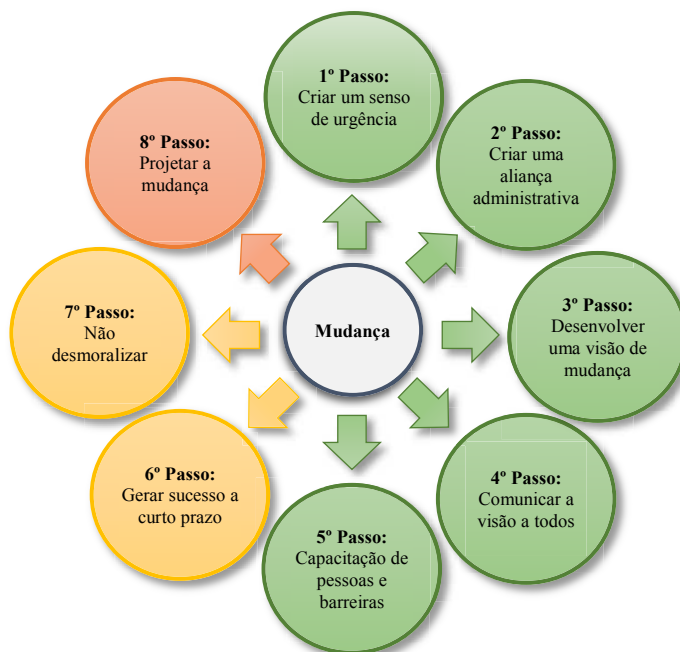


Figura 5 – Oito passos para liderar a mudança na organização. Adaptado de Kotter (1996)

Kotter introduziu o “Modelo dos 8 passos da Mudança” a fim de melhorar a capacidade de uma organização produzir mudanças e aumentar a probabilidade de sucesso. Ao seguir este plano, as organizações podem evitar o fracasso e tornarem-se seguidoras de boas práticas do processo de mudança tendo como objetivo aumentar a oportunidade de sucesso.

1º Passo: Crie um senso de urgência

É indispensável que todos os colaboradores sintam a necessidade de mudança e percebam a importância de agir imediatamente. Sendo assim, criar este senso de urgência permite que a empresa conte com a cooperação necessária para conduzir uma mudança.

Estudos conduzidos por Kotter e Cohen (2002) revelaram que 50% das empresas não conseguem fazer as mudanças necessárias porque falharam logo no início do processo, ignorando a necessidade de retirar os colaboradores da sua zona de conforto. Pretende-

⁶ Professor emérito de Liderança da Harvard Business School, Doutor em Comportamento Organizacional e considerado guru da liderança e da mudança.

se inculcar aos colaboradores a necessidade da mudança para benefício de todos e não apenas pressioná-los para uma causa com a qual não se identificam.

2º Passo: Crie a aliança administrativa

Além de criar uma sensibilização para a mudança dentro da organização, é preciso reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Uma pessoa, isoladamente, não consegue ajustar um grande número de pessoas, vencer todas as resistências, gerar resultados no curto prazo e gerir outros projetos ou novas abordagens da cultura. É preciso ter uma aliança, ou seja, uma espécie de coligação de pessoas que serão líderes da mudança dentro da empresa. Isto é fundamental para o sucesso (Kotter e Cohen, 2002).

3º Passo: Desenvolver uma visão de mudança

Para que a gestão da mudança seja eficaz é preciso que as organizações tenham bem definido qual é o cenário futuro. Ou seja, a organização precisa de clarificar como é que o futuro vai ser diferente do passado. Uma boa visão pode exigir sacrifícios, pois deve ter o objetivo de criar um futuro melhor para todos *stakeholders* da empresa.

É importante que a visão seja estrategicamente viável. Para isso, é necessário ter em conta a realidade atual da organização. As metas estabelecidas podem ser ambiciosas, mas atingíveis. Os grandes líderes sabem como fazer estes objetivos ambiciosos parecerem exequíveis. Quando uma visão é ligada com uma estratégia forte e credível, torna-se evidente para as partes interessadas que a visão não é apenas um sonho.

4º Passo: Comunicar a visão para todos

Para que a mudança ocorra é preciso que tenha um suporte interno e externo. É necessário garantir que o máximo de pessoas compreenda e aceite a visão de mudança. A maioria das organizações desconsidera a comunicação das suas visões (*Ibid.*).

Para ser eficaz a visão deve ser comunicada em atividades de hora em hora através de e-mails, reuniões, apresentações. Segundo o autor mais importante do que é dito é o que é feito. Os líderes que querem transformar as suas organizações têm que se tornar o exemplo vivo da nova mudança.

5º Passo: Capacitação de Pessoas e Barreiras

Um dos conselhos do autor é retirar possíveis barreiras e libertar as pessoas para fazerem um bom trabalho. Para o autor, normalmente, a capacitação de colaboradores envolve lidar com quatro obstáculos principais: estruturas, competências, sistemas e supervisores.

Muitas vezes, é difícil remover esses obstáculos no meio do processo de mudança. Normalmente, as mudanças mais eficazes podem ocorrer na área de recursos humanos. O realinhamento de incentivos e avaliações de desempenho para refletir a visão da mudança pode ter um efeito profundo sobre a capacidade de realizar esta visão da mudança. Assim como o sistema de informação de gestão também pode ter um grande impacto sobre o sucesso da implementação de uma visão de mudança.

6º Passo: Gerar sucesso a curto prazo

Kotter e Cohen (2002) recomendam a criação de reconhecimento e mérito. Executar um esforço de mudança sem a atenção para o desempenho de curto prazo é extremamente arriscado. É preciso fazer com que estes êxitos ajudem a garantir o sucesso da iniciativa de mudança como um todo.

Os triunfos também devem estar claramente relacionados com o esforço de mudança, servindo como prova de que os sacrifícios que os colaboradores fazem dão resultado. Estes triunfos também servem para premiar os agentes de mudança, fornecendo uma retroação positiva que reforça o moral e a motivação.

7º Passo: Não desmoralizar

A resistência está sempre à espera nos bastidores para voltar a afirmar-se. Mesmo que seja um líder bem-sucedido na fase inicial, você poderá lidar com essas resistências. Os novos comportamentos e práticas devem ser conduzidas para garantir o sucesso a longo prazo.

8º Passo: Incorporar a nova mudança na cultura

Segundo o autor a cultura é constituída por normas de comportamento e valores compartilhados. Essas forças sociais são incrivelmente fortes. Os indivíduos que se juntam a uma organização são ensinados na sua cultura, em geral, mesmo sem querer. A sua inércia é mantida pelo grupo ao longo de anos e anos; é por isso que a mudança cultural vem no passo 8 e não no passo 1.

De forma conclusiva a tabela 4 descreve o processo dos oito passos para implementação de mudanças de sucesso.

Passo	Descrição
Estabelece um senso de urgência.	Ajudar os outros a ver a necessidade de mudança, e eles vão ser convencidos da importância de agir imediatamente. Examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.
Criar uma aliança para a liderança.	Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo consiga trabalhar como uma equipa.

Desenvolver visão e estratégia.	Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
Comunicar a visão da mudança.	Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos colaboradores.
Capacitar os funcionários para realização de ações abrangentes ('empowerment').	Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão de mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimular ideias, atividades e ações não tradicionais.
Gerar vitórias de curto prazo.	Planejar estratégias de lucro ou melhorias de performance. Criar esses lucros. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses lucros possíveis.
Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças.	Utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
Incorporar as mudanças à cultura da organização.	Gerar a melhoria de performance por meio de comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar uma gerência mais efetiva. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

Tabela 4 – Oito passos para implementação de mudanças de sucesso. Adaptado de Kotter (1996).

3.5 Resistência à mudança

A resistência à mudança constituiu um dos primeiros aspetos do processo de mudança a ser objetivo de estudo de investigação, no quadro da psicologia social aplicada à resolução de problemas sociais (Lewin, 1965). Apesar do estudo pioneiro levado a cabo por Coch e French em 1948, sobre a resistência à mudança dos métodos de trabalho e das funções manifestadas pelos operários de uma empresa industrial, a pesquisa empírica sobre esta temática tem sido escassa.

Considera-se que a interpretação que os empregados fazem das razões que lhes são fornecidas para a realização de uma mudança influencia o modo como reagem e se dispõem a colaborar ou não com a direção da organização. Num processo de mudança complexa existem habitualmente múltiplas razões para esta se desencadear; as quais, por vezes, podem inclusivamente ser contraditórias e terem consequências opostas, consoante a linha de ação seguida e os interesses específicos que procuram favorecer (Caetano *et al.*, 2001).

Nem todas as razões apresentadas pelos gestores têm a mesma credibilidade ou são objeto de interpretações inequívocas por parte dos trabalhadores. Por essa razão a informação sobre as razões que determinaram o processo de mudança, bem como o modo como é processada, ocupa um papel importante na análise da resistência à mudança (*Ibid.*).

A maioria das iniciativas de mudança organizacional acaba por encontrar algumas formas de resistência por parte dos funcionários. Essa resistência é uma reação comportamental e/ou emocional contra ameaças reais, percebidas ou imaginadas, induzidas pela mudança no trabalho. A mudança provoca reações emocionais, por causa da incerteza. Em vez de pressupor a resistência ou a reação dos funcionários à mudança, é melhor avaliar as razões pelas quais as pessoas resistem à mudança (Gibson *et al.*, 2006). Os autores mencionam que o problema da resistência dos funcionários às mudanças organizacionais é inevitável. Trata-se de um fenômeno bastante conhecido por qualquer gestor que tenta implementar mudanças organizacionais. Um facto observado neste comportamento de resistência é que quanto maior a magnitude da mudança, maior a resistência.

A resistência a mudanças varia desde a resignação opressiva até à sabotagem deliberada. Os gestores precisam de conhecer as várias manifestações pessoais da resistência à mudança.

De acordo com Gibson *et al.* (2006), existem quatro formas de resistência pessoais à mudança: 1) O interesse próprio exclusivo; 2) Falta de compreensão e de confiança; 3) Diferentes avaliações; 4) Pouca tolerância em relação a mudanças.

1 – O interesse próprio exclusivo

Algumas pessoas resistem à mudança organizacional devido aos medos de perderem algo que valorizavam, como: o poder; recursos; liberdade de tomar decisões; amizades e prestígio. Nesse caso elas pensam apenas em si próprias e naquilo que terão de abdicar. Ao resistirem à mudança têm em mente exclusivamente o seu próprio interesse, uma vez que dão pouca prioridade à organização e aos interesses dos colegas.

2 – Falta de compreensão e de confiança.

Quando as pessoas não entendem bem o porquê da mudança e as suas implicações elas oferecem resistência. A falta de compreensão e intenção e as consequências da mudança organizacional tendem a ocorrer mais do que quando existe um clima de confiança entre as pessoas que estão no processo de mudança. Nas organizações com alto nível de desconfiança, qualquer tipo de mudança organizacional é prejudicial pela falta de compreensão.

3 – Diferentes avaliações

Como as pessoas vêem as mudanças de formas diferentes – a intenção, as consequências e o impacto pessoal – muitas vezes existem diferentes avaliações da mesma situação. A pessoa que implementa a mudança vê os resultados de uma forma positiva, por outro lado o indivíduo que é afetado e não é responsável pela mudança vê mais as dificuldades no processo de mudança.

4 – Pouca tolerância em relação a mudanças

As pessoas resistem à mudança porque temem não serem capazes de desenvolver as novas qualificações necessárias para desempenharem bem as tarefas solicitadas. Os funcionários podem entender claramente a necessidade das mudanças, mas podem não ser emocionalmente capazes de enfrentarem a transição.

Pouca tolerância também é observada em pessoas que resistem à mudança para preservar a imagem. Essas pessoas veem os ajustes e as mudanças implementadas como uma admissão explícita de que alguns comportamentos, decisões e atitudes anteriores, foram equívocos.

A resistência à mudança é uma reação humana e o gestor deve prevenir-se para minimizá-la. A redução dessa reação pode diminuir o tempo para a aceitação ou tolerância da mesma. Além disso, a minimização pode repercutir rapidamente no desempenho dos funcionários. Existem inúmeros métodos para reduzir a resistência dos empregados à mudança, tais como:

- Educação e comunicação;
- Participação e envolvimento;
- Facilidade e suporte;
- Negociação e acordo;
- Manipulação e *status* sociais atribuídos;
- Coerção explícita e implícita.

A resistência pode ser gerida para que os sintomas da resistência sejam transitórios, revelando contrariedades, dedicação, adesão e resiliência (Kotter e Schlesinger, 1979). Desta forma, os gestores podem implementar e equacionar métodos com tendência para a educação e a comunicação. Ou seja, estes devem educar os colaboradores sobre a mudança recorrendo a discussões, apresentações públicas, relatórios, etc., onde comuniquem sempre de forma clara e aberta os objetivos e motivos da mudança. Por sua vez, o método de participação e envolvimento consiste na escuta ativa, das preocupações e sugestões dos colaboradores que poderá funcionar como um forte aliado à implementação da mudança.

As demonstrações de apoio de abertura por parte da gestão podem influenciar positivamente os colaboradores, ajudando-os a combater a ansiedade e o medo, facilitando o ajustamento. Os colaboradores tendem assim a diminuir a resistência à mudança caso sintam poder para negociar e acordar situações de maior conforto financeiro, recompensas, incentivos e oportunidades de carreira.

De forma conclusiva, a resistência à mudança é um fator previsível e ao mesmo tempo adaptável. Cabe à organização e principalmente ao gestor analisar, compreender e solicitar todos os esforços no sentido de alinhar os fatores decisivos da mudança, procurando o melhor resultado para a organizações e para os indivíduos.

A estratégia da organização deve ser conciliada com a necessidade de mudança pois esta relação resultará na vantagem competitiva que a organização deseja obter no mercado. A melhor adaptação à mudança dará a flexibilidade necessária para que se estabeleça a diferenciação da empresa/organização no mercado, criando valor para o cliente e sustentabilidade para a organização.

PARTE II – DESCRIÇÃO DO CENTRO DE REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO TORREJANO (CRIT)

Decorria o ano de 1976 e a população de Torres Novas, como nos restantes concelhos de Portugal, ia despertando para uma realidade a que os portugueses não estavam habituados antes do 25 de Abril de 1974: a possibilidade de uma intervenção individual ou coletiva na criação de estratégias de ação em todos os sectores da vida nacional.

No campo da reabilitação e, sobretudo, da intervenção das pessoas portadoras de deficiências muito pouco se fizera até então. Milhares de crianças e jovens eram privados de acesso aos estabelecimentos de ensino por simples ausência de um ensino especial. Nem tão pouco havia legislação que permitisse que o ensino regular acolhesse tais casos, à época considerados "perdidos" para a sociedade e entendidos como um encargo a suportar exclusivamente pelas respetivas famílias.

No distrito de Santarém, a exemplo de outros distritos, surgem em 1975/1976 os primeiros movimentos associativos, criados por iniciativa popular e sem fins lucrativos, desejosos de abrir portas à população deficiente com o único objetivo de lhes proporcionar meios para se reabilitarem e se integrarem socialmente.

Em Julho de 1977, na Conservatória do Registo Notarial de Torres Novas, é oficialmente criado o CRIT - Centro de Recuperação Infantil Torrejano, seguindo-se a primeira assembleia-geral para eleição dos corpos sociais.

Atualmente, o CRIT dá resposta a cerca de 600 clientes semanais, com perto de 110 colaboradores, gerindo múltiplos projetos de índole social e alargando o seu âmbito de ação aos concelhos vizinhos de Torres Novas.

4. Identificação da organização

O CRIT, sendo uma Instituição Particular de Solidariedade Social, tanto no passado como no presente, continua a procurar inovar e melhorar os seus serviços, sempre numa perspetiva holística de intervenção, promovendo a qualidade de vida daqueles que deles necessitam, tendo sempre presente a sua visão de ser referência de excelência na reabilitação de pessoas com deficiência e noutras respostas a necessidades sociais.

Esta instituição tem como missão, educar, formar, reabilitar e integrar social e profissionalmente pessoas com deficiência e incapacidades e outros grupos desfavorecidos. O CRIT assume, assim, as suas especiais responsabilidades, no âmbito da reabilitação, procurando ser modelo de boas práticas, de eficaz utilização de recursos

e de inovação, e no âmbito social, promovendo a defesa dos direitos das pessoas com deficiência e a construção de uma sociedade mais aberta e inclusiva. No sentido, da prossecução da sua missão definiu 7 valores que orientam a sua atividade: (1) Inclusão; (2) Solidariedade; (3) Rigor; (4) Lealdade; (5) Excelência; (6) Justiça Social; (7) Responsabilidade.

Os estatutos do CRIT, no Artigo 2º, refere que “O CRIT, observando os princípios da solidariedade, tem como principal finalidade promover a adaptação do indivíduo, mental ou fisicamente diminuído, à Família e, com esta, à sociedade, visando sobretudo a sua educação, valorização e integração socioprofissional e o seu âmbito de ação abrange o concelho de Torres Novas e concelhos limítrofes” (CRIT, 2017).

Regendo-se por estas linhas gerais de trabalho, todas as atividades desenvolvidas pela instituição visam este objetivo principal de forma a prestar o melhor apoio possível aos seus doentes/clientes e às suas famílias. Sendo esta uma instituição de solidariedade social todas as suas ações irão resultar na concretização da missão da instituição, e a sua filosofia de atuação, estará sempre orientada para a concretização deste objetivo, que a ser conseguido, irá criar uma linha orientadora das atividades da associação através do planeamento estratégico da instituição e da definição de objetivos orientadores.

4.1 Objetivos do CRIT

À semelhança das empresas, as organizações sem fins lucrativos como é o caso do Centro de Reabilitação e Integração Torrejano, também definem objetivos a alcançar num determinado período de tempo.

Sebastião Teixeira (2011) refere que “*antes de se definir o caminho a percorrer, importa conhecer o destino pretendido*”. Pretende-se com esta afirmação salientar que o processo de planeamento (*i.e.*, o caminho a percorrer) tem início com a formulação de objetivos. Todavia importa referir que a organização deverá determinar um objetivo fundamental – a missão (*i.e.*, destino pretendido). A missão é, portanto, o ponto de partida para a determinação dos outros objetivos que dela dependem. Tendo em conta que a definição de objetivos depende da missão da instituição, a organização deverá estabelecê-los de forma clara, concisa e concreta que proporcionem à organização benefícios futuros.

No que se refere ao CRIT, os principais objetivos de atuação são:

- Promover a integração familiar e social da pessoa com deficiência e incapacidades, visado a sua autonomia, educação, formação e reabilitação;
- Cooperar com as famílias, promovendo a aquisição de competências pessoais, parentais e sociais;

- Promover a qualidade de vida da pessoa com deficiência e incapacidades, das suas famílias e de outros grupos desfavorecidos;
- Organizar respostas integradas, face às necessidades da população com deficiência e incapacidade e outros desfavorecidos;
- Otimizar recursos e estabelecer redes de parceria com a comunidade, potenciando a cidadania plena da pessoa com deficiência e incapacidades e de outros grupos desfavorecidos;
- Desenvolver atividades socialmente úteis e ocupacionais para pessoas com deficiência grave e profunda, cujas capacidades não permitam temporária ou permanentemente, o exercício de uma atividade produtiva;
- Promover a aquisição de competências e a qualificação profissional da pessoa com deficiência e incapacidade, com vista à sua inserção no mercado de trabalho.

4.2 Política da Qualidade

O CRIT, no sentido do cumprimento da sua Missão centra-se, através das suas valências e serviços, na prestação de serviços de qualidade, colocando as suas capacidades ao dispor das necessidades e expectativas dos seus clientes, mantendo o respeito pelos valores defendidos pela instituição.

A atividade do CRIT é desenvolvida de acordo com os requisitos legais estabelecidos para a sua atividade, seguindo cuidadosamente os princípios do EQUASS. A avaliação periódica da satisfação das necessidades do cliente e o tratamento adequado das áreas de melhoria identificadas, e ainda o objetivo de organização, simplificação e otimização dos processos e recursos, constituem o suporte da melhoria contínua do SGQ.

Nesta sequência, o CRIT tem como objetivos relevantes:

- Manter a Certificação da Qualidade em todas as Respostas Sociais da Instituição;
- Apostar no desenvolvimento estratégico dos seus Recursos Humanos consolidando o modelo de avaliação de desempenho e a realização anual de ações de formação;
- Desenvolver projetos inovadores como resposta a novas necessidades em articulação com parceiros e entidades financiadoras;
- Gerir os recursos de forma a reforçar as condições de sustentabilidade da Instituição.

A concretização destes objetivos visa a melhoria da qualidade de vida dos nossos clientes, estando a direção do CRIT comprometida com a melhoria contínua dos serviços prestados.

4.3 Valências

Ao longo da sua história a organização analisou a sua envolvente interna e envolvente externa, o que lhe permitiu uma evolução sustentada e rigorosa, ao nível da prestação de serviços à comunidade em que está inserida, criando e dinamizando diversas respostas.

Presentemente, as áreas de atuação da organização são diversificadas de acordo com as necessidades, expectativas e perfil da população alvo que serve (*vide* figura 6).

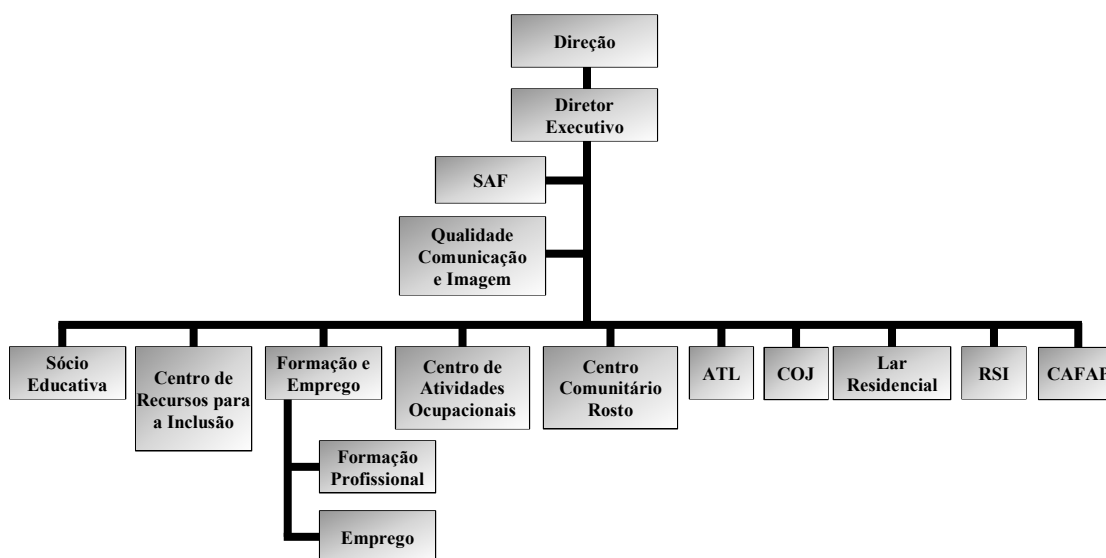


Figura 6 – Organograma da Instituição CRIT.

Valência Socioeducativa

Esta valência é apoiada pelo Ministério da Educação, tendo sido a primeira valência do CRIT, existindo desde 1978, está afeta ao Ministério da Educação através de protocolo de cooperação. Tem como destinatários crianças e jovens, dos 6 aos 18 anos, com necessidades educativas especiais de carácter prolongado, que exijam um atendimento educativo específico resultante de dificuldades graves quer de comunicação no acesso ao curriculum regular (designadamente nas áreas da motricidade, da linguagem, da visão e da audição); quer de compreensão do curriculum regular; bem como portadores de problemas graves do foro emocional e comportamental.

Tem como objetivos proporcionar um desenvolvimento global e harmonioso do educando ao nível do seu desenvolvimento sensorial, cognitivo, psicomotor, linguagem,

socialização (comportamento adaptativo), autonomia pessoal e ao nível da escolaridade de modo a possibilitar uma melhor integração na sociedade.

Centro de Recursos Para a Inclusão

O Centro de Recursos para a Inclusão tem como missão, dinamizar ações de apoio à inclusão de crianças e jovens com necessidades educativas especiais de carácter permanente, promovendo a sua qualidade de vida e das suas famílias, em parceria com as diversas estruturas da comunidade.

Formação e Emprego

Esta valência é direccionada para o desenvolvimento de programas de orientação profissional, formação profissional e emprego, abrangendo cursos nas áreas da: agropecuária; artes gráficas; carpintaria; cerâmica; costura; informática; jardinagem, serralharia e serviços domésticos.

Centro de Atividades Ocupacionais

Vulgarmente designada por CAO esta valência destina-se a desenvolver atividades para jovens e adultos com deficiência grave e profunda, com idade igual ou superior a 16 anos, cujas capacidades não permitam temporária ou permanentemente o exercício de uma atividade produtiva, procurando promover a sua qualidade de vida.

Os Rostinhos

O ATL “Os Rostinhos”, inaugurado em Abril de 2003 no âmbito do Projeto de Luta Contra a Pobreza, tem tido a sua continuidade através de um acordo de cooperação de CATL com extensões de horário e interrupções letivas com almoço entre o CRIT e o Instituto de Solidariedade e Segurança Social. Atualmente, o acordo abrange 35 crianças com idades compreendidas entre os 6 e os 12 anos.

Centro de Ocupação Juvenil

O COJ, inaugurado formalmente em 2005 no contexto do Projeto de Luta Contra a Pobreza, é atualmente uma valência do CRIT através de um acordo de cooperação entre o CRIT e o Instituto de Solidariedade e Segurança Social de CATL com funcionamento clássico sem almoço. Sedeado na Escola B. 2, 3 Manuel Figueiredo, destina-se a mais de 100 jovens e adolescentes em idade escolar, oferecendo múltiplas possibilidades destes ocuparem os seus tempos livres, dentro do espaço escolar, de um modo saudável.

Residência Comunitária

A Residência Comunitária é uma valência da Instituição comparticipada pelo Centro Distrital de Segurança Social de Santarém e destina-se a apoiar jovens e adultos com deficiência. Tem 15 utentes, que permanecem diariamente, durante a semana, no Centro de Atividades Ocupacionais do CRIT. São jovens e adultos cujas famílias não conseguem dar resposta aos seus problemas e dificuldades, pelo que é nosso objetivo, assegurar-lhes uma melhor qualidade de vida. Desenvolve atividades da vida diária, como a autonomia pessoal, dando especial importância às socializações e às atividades de carácter recreativo e de animação. A presente valência presta também apoio temporário às famílias das pessoas com portadoras de deficiência.

Protocolo para o desenvolvimento das ações de acompanhamento dos beneficiários do Rendimento Social de Inserção

O Rendimento Social de Inserção consiste numa prestação pecuniária incluída no subsistema de solidariedade da Segurança Social que inclui a definição de um Programa de Inserção específico para cada família, tendo em conta as suas características, necessidades e expectativas.

CAFAPT

Criado para dar resposta na comunidade concelhia, ao nível do Apoio Familiar e Aconselhamento Parental, este serviço tem por missão dar resposta a situações concretas, sinalizadas no âmbito da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) e do Núcleo de Infância e Juventude da Segurança Social (NIJ). Tem como principal objetivo promover a aquisição de competências pessoais, parentais e sociais, nas famílias com menores em situação de risco. O CAFAPT funciona como elo de ligação entre instituições e serviços públicos, procurando capacitar as famílias, crianças e jovens de autonomia e conhecimentos que lhes permitam, por si só, dar resposta às suas necessidades.

PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

A investigação empírica é a consecução de novos conhecimentos que desenvolvem, complementam e verificam o referencial teórico, sendo inegável a sua conjugação. Toda a investigação teve em conta esta linha de pensamento, procurando sempre articular estes dois pilares e ir ao encontro da questão de partida e dos seus objetivos. A questão de investigação/problema dita o método apropriado ao estudo do fenómeno (Fortin, 2009; Fortin *et al.*, 2000).

A investigação não é apenas um processo de aplicação de conhecimentos mas também um processo de planificação e criatividade controlada (Hill e Hill, 2008). Assim sendo, para se introduzir a natureza essencial de uma investigação empírica, devem-se considerar os seguintes aspetos:

- O objetivo deve contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se escolhe fazer a investigação;
- Definir temas, questões de investigação e hipóteses específicas a testar;
- Estabelecer métodos de recolha de dados e respetivo planeamento do processo;
- Antever e planear a análise de dados antes de começar a parte empírica da investigação.

5. Estudo de Caso

A investigação científica permite, através de um método, adquirir de forma rigorosa novos conhecimentos que dão resposta a questões inicialmente destacadas. Distingue-se de outros tipos de fontes pelo seu carácter sistemático e rigoroso (Fortin, 2009).

A metodologia de investigação pressupõe um conjunto de meios e processos que permitem realizar a investigação, assentando numa recolha de dados observados e verificados para explicar fenómenos e responder a questões em estudo. Desta forma, a investigação incide numa pesquisa centrada num caso (o CRIT) suportada pelo método do inquérito para a recolha e posterior tratamento e análise de dados.

O inquérito por questionário é um método de recolha de dados que consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse (Quivy e Van Campenhoudt, 1998). O inquérito utilizado denomina-se de administração direta pois são os próprios inquiridos que fazem o preenchimento do mesmo através da escolha das respostas que lhe foram colocadas.

Nesta dissertação, recorreu-se ao inquérito suportado pela técnica do questionário pela maior facilidade de difusão pelas várias valências do CRIT, que constituiu a amostra.

5.1 Questão de partida

Uma questão de partida visará um melhor conhecimento dos fenómenos estudados e não apenas a sua descrição. Para desempenhar corretamente a sua função a questão de partida deve apresentar qualidades de clareza, exequibilidade e de pertinência (*Ibid.*):

- As qualidades de clareza: ser precisa e ser concisa e unívoca;
- As qualidades de exequibilidade: ser realista;
- As qualidades de pertinência: ser uma verdadeira pergunta, ter uma intenção de compreensão dos fenómenos estudados.

Considerando que o ponto de partida de qualquer investigação consiste em escolher um domínio de interesse e transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada (Fortin *et al.*, 2000) formulou-se o problema ou questão de partida da seguinte forma:

Quais os benefícios e os constrangimentos da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Centro de Reabilitação e Integração Torrejano?

A resposta ao problema em questão é fundamental para a Instituição poder compreender melhor os SGQ e evidenciar a qualidade nos seus serviços.

5.1.1 Objetivos

Toda a investigação deve reger-se por objetivos que sirvam de fio condutor da pesquisa pois o objetivo de um estudo indica o porquê de uma investigação (Fortin *et al.*, 2009). Segundo Guerra *et al.* (2002), os objetivos gerais deverão ser globalizantes, formulados em termos de verbos de ação e explicitam as intenções para cada um dos tipos de atores do projeto. Como forma de atingir o propósito, definiu-se como objetivo geral da investigação o seguinte:

- Identificar os benefícios e os constrangimentos da implementação do SGQ no CRIT, através das percepções da direção, coordenação, quadro técnico e clientes das várias valências.

Quanto aos objetivos específicos, estes devem demonstrar exatamente os resultados que se esperam atingir, são formulados em termos operacionais, quantitativos ou qualitativos. Ou seja, devem ser formulados com clareza e precisão, indo de encontro aos gerais. Através das percepções da direção, coordenação, quadro técnico e clientes das várias valências pretende-se:

- a) Identificar os benefícios na implementação do SGQ no CRIT;
- b) Identificar os constrangimentos na implementação do SGQ no CRIT;
- c) Conhecer os motivos mais relevantes que contribuíram para a implementação do SGQ;
- d) Identificar a tomada de conhecimento do SGQ.

5.1.2 Hipóteses

A hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa parte (Fortin *et al.*, 2009). Trata-se de uma tentativa de resposta para um problema, uma afirmação que será testada posteriormente, é algo experimental (Dias, 2009). Portanto, a hipótese espelha proposições da teoria que se integram no mundo do conhecimento e subsiste independentemente dos enunciados teóricos. Esta deve servir de guia para a investigação e é a medida que auxilia a imaginar os meios a aplicar e os métodos a utilizar. Desta forma considera-se como hipótese geral:

- Perante o imperativo de certificação pela qualidade como forma de diferenciação positiva, a implementação do SGQ nas várias valências do CRIT proporcionou benefícios e constrangimentos (nas percepções da Direção, Coordenação, Quadro Técnico e Clientes).

Quanto às hipóteses específicas de trabalho são as seguintes:

- O envolvimento da Direção no processo influencia a percepção dos benefícios e constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT;
- A obtenção da satisfação e fidelização dos clientes influencia a percepção dos benefícios da certificação da qualidade no CRIT;
- A uniformização dos procedimentos e práticas da instituição influencia a percepção dos benefícios da certificação da qualidade no CRIT;
- A melhoria da comunicação interna influencia a percepção dos benefícios da certificação da qualidade no CRIT;
- A resistência à mudança influencia a percepção dos constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT;
- A disponibilidade influencia a percepção dos constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT;
- O aumento do nível de *stress* influencia a percepção dos constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT.

5.1.3 Variáveis

A variável é o resultado de um processo que consiste em operacionalizar um conceito que seja definido (Dias, 2009). Na mesma linha de pensamento, Rubio e Varas (2004) consideram que a variável é uma característica, um aspeto ou dimensão da realidade que pode adotar valores diferenciados. Assim as variáveis permitem agrupar e diferenciar, ordenar, distribuir e relacionar objetos, pessoas ou qualquer outro elemento. Por sua vez, são fundamentais para determinar o campo de investigação e formular o objeto de estudo.

Para o estudo em questão definiu-se como variáveis independentes:

- O envolvimento da Direção;
- O envolvimento dos colaboradores;
- A comunicação interna;
- A burocracia;
- A satisfação dos clientes;
- O tempo (a desempenhar as tarefas);
- A resistência à mudança.

Classificaram-se em variáveis dependentes:

- As percepções da Direção em relação aos benefícios e constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT;

- As percepções da Coordenação em relação aos benefícios e constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT;
- As percepções do Quadro Técnico em relação aos benefícios e constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT;
- As percepções Clientes em relação aos benefícios e constrangimentos da certificação da qualidade no CRIT.

O cruzamento de variáveis, necessário à análise das hipóteses da presente investigação, encontra-se esquematizado na tabela 4, onde estão indicadas as variáveis consideradas no estudo de cada hipótese, assim como, a questão do inquérito associado a cada variável.

Hipóteses	Variáveis
Hipótese 1	O envolvimento da Direção (Q1-1.1, Q2-2.4)
Hipótese 2	A satisfação dos clientes (Q1- 1.6, 1.14, 1.19, Q4)
Hipótese 3	O envolvimento dos colaboradores (Q1-1.3, 1.7, Q2-2.5)
Hipótese 4	A comunicação interna (Q1-1.8, 1.9, 1.10, 1.12, 1.18, Q2-2.1, Q5)
Hipótese 5	A resistência à mudança (Q2-2.3, Q3.1- E, F)
Hipótese 6	O tempo (a desempenhar as tarefas) (Q2-2.6, Q3.1- A,B)
Hipótese 7	A resistência à mudança (Q2-2.3, Q3.1- F) O tempo (a desempenhar as tarefas) (Q2-2.6, Q3.1- A,B) A burocracia (Q1-1.10)

Tabela 4 – Cruzamento de variáveis no estudo das hipóteses de investigação.

5.2 Desenho da Investigação

5.2.1 Tipo de estudo

Esta investigação é de natureza quantitativa, pois as variáveis são quantificadas e medidas. A avaliação quantitativa envolve o uso de dados numéricos o que proporciona um resultado quantitativo.

5.2.2 A população e a amostra

A população-alvo é constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações (Fortin *et al.*, 2009). Concretizando, serão a Direção, a Coordenação, o Quadro Técnico e os Clientes das várias valências do CRIT que estiveram implicados diretamente no processo.

A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada (Fortin, 2009). A amostra deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada. Assim, a dimensão da amostra corresponde a 39 inquiridos que participaram na implementação do sistema EQUASS *Assurance* no CRIT.

5.2.3 Instrumento de recolha de dados

Como já foi referido, optou-se pela aplicação de um questionário na medida em que se enquadra neste tipo de investigação e pode responder de forma clara aos seus objetivos, garantindo seguramente a confidencialidade das respostas dadas pelos inquiridos.

O questionário é um dos métodos de coleta de dados, muito corrente, que permite obter informações relativas aos factos, ideias, comportamentos, preferências, sentimentos, expectativas e atitudes (*Ibid.*).

A construção do questionário foi baseada na revisão da literatura efetuada e na entrevista exploratória à responsável pelo serviço de Comunicação, Qualidade e Imagem (em anexo IV). Este divide-se em duas partes: (1) dados identificativos que caracterizam os inquiridos; (2) perceções sobre os benefícios e constrangimentos do SGQ no CRIT. São abordados diversos itens avaliados utilizando uma escala de Likert de 1 a 5. Nesta escala os colaboradores assinalaram a importância/concordância que cada um dos itens tem na sua perspetiva da qualidade no CRIT.

Para minimizar erros resultantes da validade e fiabilidade do instrumento de recolha de dados foi feito um pré-teste ao inquérito que consistiu na aplicação do questionário prévio à responsável pelo serviço de Comunicação, Qualidade e Imagem. Deste pré-teste resultaram algumas correções de linguagem incorporadas no formato final do questionário. A aplicação dos questionários teve início no mês de maio de 2017 e decorreu até julho de 2017. Para efeito de tratamento dos dados procedeu-se à codificação das respostas. Os dados foram posteriormente tratados na aplicação Microsoft Excel 2013.

6. Apresentação dos resultados e discussão

6.1 Caracterização da população

O inquérito foi aplicado a uma amostra de 39 inquiridos. A primeira análise deste estudo relaciona-se com o sexo dos inquiridos das várias valências, sobretudo dos clientes que foram parte integrante na implementação do SGQ no CRIT.

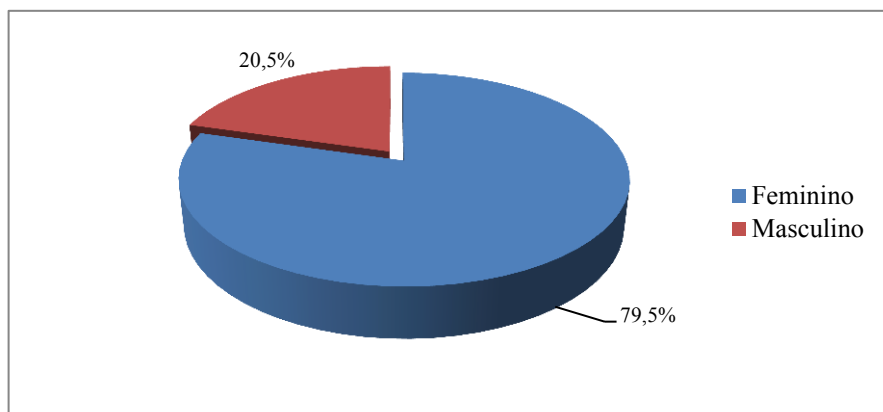


Gráfico 1 – Distribuição percentual por género dos inquiridos.

Conforme evidenciado no gráfico 1, 79,5% dos inquiridos são do sexo feminino e 20,5% do sexo masculino.

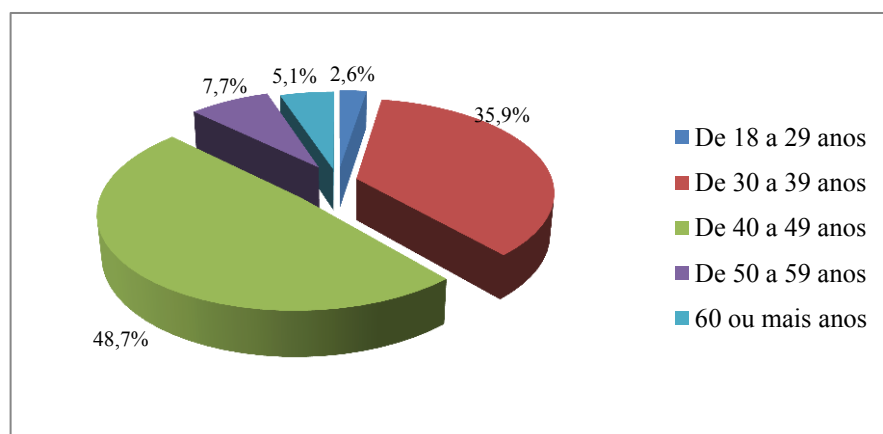


Gráfico 2 – Distribuição percentual por escalão etário dos inquiridos.

Do gráfico 2 percebe-se que a maior percentagem corresponde à faixa etária dos 40 a 49 anos (48,7%) e dos 30 a 39 anos (35,9%). Os envolvidos com menor representatividade (2,6%) correspondem à faixa etária dos 18 aos 29 anos.

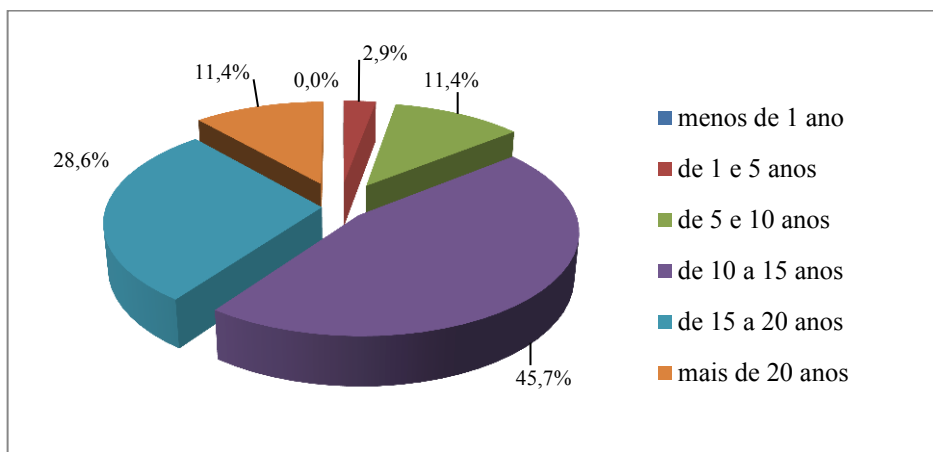


Gráfico 3 – Distribuição percentual por anos de serviço dos inquiridos.

O gráfico 3 evidencia que a maioria dos inquiridos (45,7%) encontram-se no intervalo de 10 a 15 anos, 28,6% no intervalo de 15 a 20 anos e apenas 2,9% no intervalo de 1 a 5 anos.

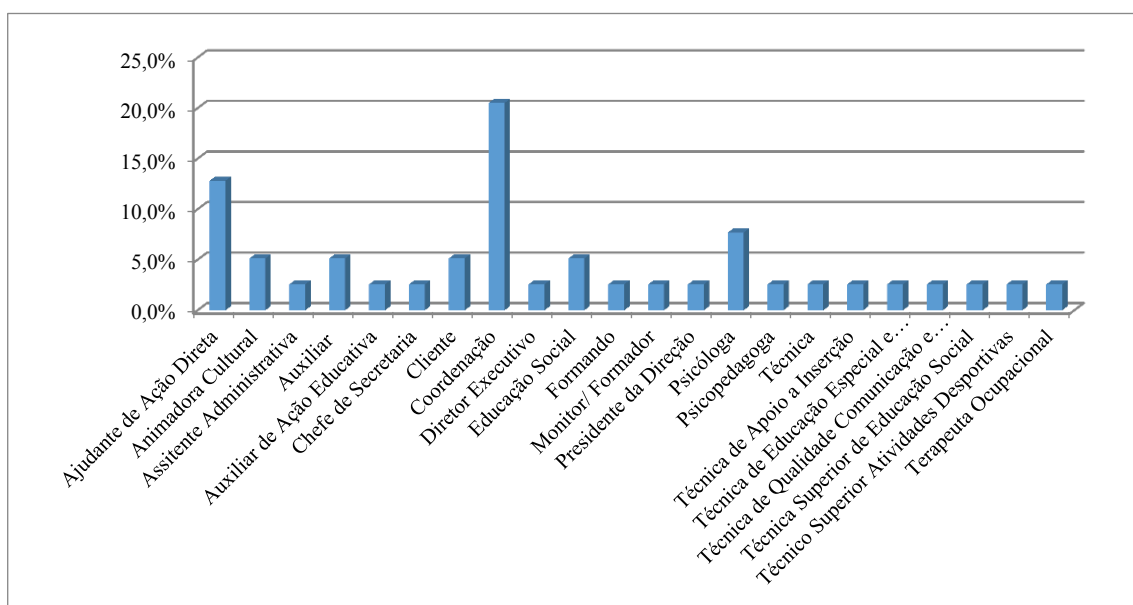


Gráfico 4 – Distribuição percentual da função dos colaboradores do CRIT inquiridos.

O gráfico 4 refere-se à função dos colaboradores e apresenta com maior destaque a função de coordenação com 20,5%; de seguida a função de ajudante de ação direta com 12,8% e com 7,7% a função de psicóloga.

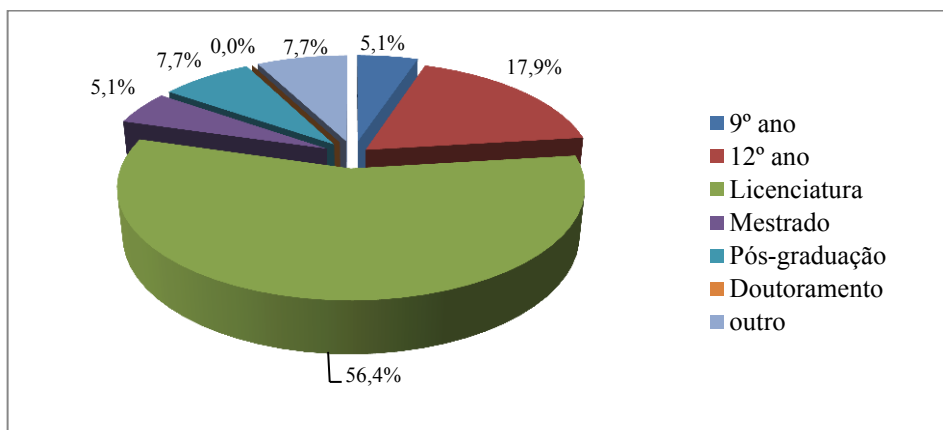


Gráfico 5 – Distribuição percentual das habilitações académicas dos inquiridos.

No que respeita às habilitações académicas, o gráfico 6 ilustra que a maioria dos inquiridos (56,4%) possui o grau de licenciado, sendo que a minoria (5,1%) detém o 9.º ano ou mestrado.

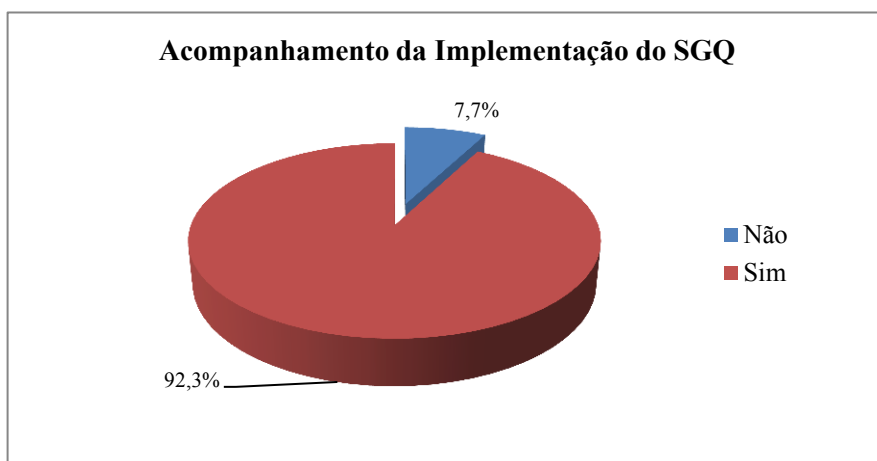


Gráfico 6 – Distribuição percentual dos inquiridos que acompanharam a implementação do SGQ.

Conforme evidenciado no gráfico 6, 92,3% dos 39 inquiridos acompanhou a implementação do SGQ no CRIT.

6.2 Apresentação dos resultados

Relativamente aos dados apresentados na tabela 5 (“Avaliação dos benefícios que a implementação do SGQ trouxe à sua valência”), verificou-se que 46,2% dos inquiridos responderam que, com a implementação do SGQ, “beneficiou de forma razoável/moderada, a promoção da responsabilidade clara e inequívoca”.

Quanto ao envolvimento da Direção no processo de implementação do SGQ, (53,8%) dos inquiridos consideram que este “Trouxe muitos benefícios”. No entanto, quando foram questionados os benefícios no envolvimento de todos os colaboradores no processo, 46,2% responderam que beneficia de uma forma razoável/moderada. Por sua

vez, a implementação do SGQ beneficiou a uniformização, os procedimentos da instituição (53,8%) e levou à melhoria da comunicação interna (41,0%).

Elencando os demais tipos de benefícios relacionados, a par das percentagens mais significativas em cada item (dentro de parêntesis) conforme assinalado a negrito na tabela 5:

- Diferenciação positiva (43,6%);
- Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores (43,6%);
- Maior detenção de necessidades formativas dos colaboradores (38,5%);
- Melhoria contínua, aprendizagem e inovação (48,7%);
- Redução da complexidade e burocracia (38,5%);
- Eficácia interna, melhoria de execução, coordenação e produtividade (43,6%);
- Resultados positivos na orientação para o cliente (41,0%);
- Obtenção do retorno do investimento com a implementação do SGQ (35,9%);
- Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido (46,2%);
- Redução dos custos e esforço da gestão (41,0%);
- Melhor orientação para os resultados (43,6%);
- Satisfação dos parceiros e sociedade em geral (46,2%);
- Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores, (43,6%);
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes (48,7%).

Verifica-se que a maior percentagem incide na apreciação do benefício como razoável/moderado.

Mas ao analisar as questões relacionadas com:

- Resultados positivos na orientação para o cliente (41,0%)
- Melhor orientação para os resultados (43,6%)
- Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização (35,9%)
- Aumento do desenvolvimento de parcerias (35,9%)

Verifica-se que a maior percentagem de respostas dos inquiridos incide na apreciação do muito benefício.

Tipos de Benefícios	Escala de Likert											
	Nenhum benefício		Pouco benefício		Razoável/moderado		Muito benefício		Benefício Total		N/D	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Definição clara e inequívoca das responsabilidades	0	0,0	2	5,1	18	46,2	16	41,0	3	7,7	0	0,0
Envolvimento da direção no processo	0	0,0	2	5,1	12	30,8	21	53,8	4	10,3	0	0,0
Envolvimento de todos os colaboradores no processo	0	0,0	4	10,3	18	46,2	15	38,5	2	5,1	0	0,0
Uniformização das metodologias e práticas da Instituição	0	0,0	4	10,3	13	33,3	21	53,8	1	2,6	0	0,0
Diferenciação positiva	0	0,0	7	17,9	17	43,6	14	35,9	1	2,6	0	0,0
Obtenção da satisfação e fidelização do cliente	0	0,0	3	7,7	23	59,0	12	30,8	1	2,6	0	0,0
Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores	0	0,0	8	20,5	17	43,6	11	28,2	2	5,1	1	2,6
Melhoria da comunicação interna	0	0,0	8	20,5	12	30,8	16	41,0	2	5,1	1	2,6
Maior detecção de necessidades formativas dos colaboradores	0	0,0	8	20,5	15	38,5	13	33,3	3	7,7	0	0,0
Redução da complexidade e burocracia	7	17,9	10	25,6	15	38,5	6	15,4	1	2,6	0	0,0
Obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ	1	2,6	13	33,3	14	35,9	8	20,5	1	2,6	2	5,1
Eficiência interna, melhoria da execução, coordenação e produtividade	0	0,0	9	23,1	17	43,6	10	25,6	3	7,7	0	0,0
Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido	0	0,0	9	23,1	18	46,2	9	23,1	1	2,6	2	5,1
Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes	1	2,6	4	10,3	19	48,7	14	35,9	1	2,6	0	0,0
Melhoria contínua, aprendizagem e inovação	1	2,6	0	0,0	19	48,7	17	43,6	2	5,1	0	0,0
Redução dos custos e esforço da gestão	0	0,0	9	23,1	16	41,0	10	25,6	2	5,1	2	5,1
Satisfação dos parceiros e sociedade em geral	0	0,0	1	2,6	18	46,2	16	41,0	2	5,1	2	5,1
Melhor orientação para resultados	0	0,0	2	5,1	17	43,6	17	43,6	3	7,7	0	0,0
Resultados positivos na orientação para o cliente	0	0,0	3	7,7	16	41,0	16	41,0	4	10,3	0	0,0
Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização	0	0,0	8	20,5	13	33,3	14	35,9	4	10,3	0	0,0
Aumento do desenvolvimento de parcerias	0	0,0	7	17,9	13	33,3	14	35,9	3	7,7	2	5,1

Tabela 5 – Avaliação dos benefícios que a implementação do SGQ trouxe à sua valência.

Seguidamente, a tabela 6 reporta a avaliação dos constrangimentos percebidos durante a implementação do SGQ. Pode constatar-se que com a implementação do SGQ, existiu uma dificuldade razoável/moderada nos seguintes itens:

- Compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade (48,7%);
- Investimento (recursos financeiros) na implementação (53,8%);
- Resistência à mudança (53,8%);
- Pouco envolvimento dos colaboradores (48,7%).

Quando se abordou o “pouco envolvimento da direção/órgãos sociais”, enquanto dificuldade na implementação do SGQ, as respostas sugerem “pouca dificuldade” (41,0%).

Por fim, quanto à “falta de tempo” na prestação de tarefas obteve-se a mesma percentagem de respostas (35,9%) ressalvando que a implementação do SGQ trouxe quer dificuldade muito assinalável, quer uma dificuldade razoável/moderada.

De forma conclusiva, os 39 inquiridos quando confrontados com as questões das dificuldades na implementação do SGQ não se quiseram expor dando, na sua maioria, respostas neutras.

Tipos de constrangimentos	Escala de Likert											
	Extrema dificuldade		Dificuldade muito assinalável		Dificuldade razoável/moderada		Pouca dificuldade		Nenhuma dificuldade		N/D	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade	1	2,6	10	25,6	19	48,7	8	20,5	0	0,0	1	2,6
Investimento (recursos financeiros) na implementação	3	7,7	6	15,4	21	53,8	5	12,8	0	0,0	4	10,3
Resistência à mudança	0	0,0	10	25,6	21	53,8	5	12,8	1	2,6	2	5,1
Pouco envolvimento da direção/órgãos sociais	0	0,0	6	15,4	14	35,9	16	41,0	1	2,6	2	5,1
Pouco envolvimento dos colaboradores	0	0,0	7	17,9	19	48,7	9	23,1	1	2,6	3	7,7
Falta de tempo.	4	10,3	14	35,9	14	35,9	6	15,4	0	0,0	1	2,6

Tabela 6 – Avaliação das dificuldades percebidas na implementação do SGQ.

De seguida o gráfico 7 apresenta a distribuição percentual da avaliação de alteração do quotidiano dos inquiridos, resultante da implementação do SGQ. Nesta análise, 61,5% dos inquiridos aludem que a implementação do SGQ alterou o seu quotidiano, sendo que, 38,5% refere que não houve alterações.



Gráfico 7 – Distribuição percentual da avaliação de alteração do quotidiano dos inquiridos, resultante da implementação do SGQ.

O gráfico 8 reporta a distribuição percentual das alterações no quotidiano dos inquiridos, resultantes da implementação do SGQ. Foi possível verificar que 50,0% dos inquiridos responderam que “emprego mais tempo para as funções da qualidade” e 25,0% mencionam que o seu nível de *stress* aumentou com a implementação do SGQ.

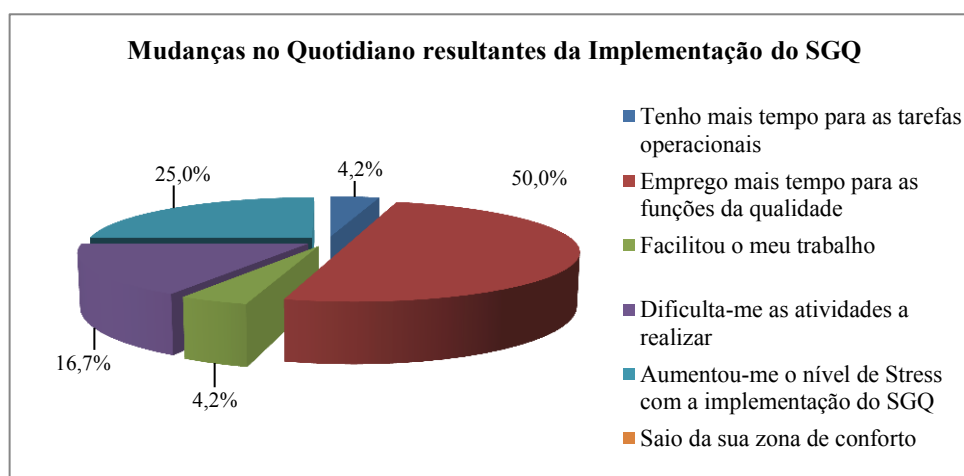


Gráfico 8 – Distribuição percentual das alterações no quotidiano dos inquiridos resultantes da implementação do SGQ.

No que se refere à avaliação da perceção dos inquiridos relativamente ao impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes, o gráfico 9 demonstra que 56% responderam afirmativamente. Tal significa que a implementação do SGQ teve impacto nas respostas/ serviços dados aos clientes. Por sua vez, 44% respondeu que não teve impacto.



Gráfico 9 – Distribuição percentual da avaliação da percepção dos inquiridos relativamente ao impacto da implementação do SGQ, nas respostas/serviços dadas aos clientes.

Quando se analisou o impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços dadas aos clientes (*vide* gráfico 10), por função dos inquiridos, verificou-se que a Direção, a Coordenação e os Clientes consideram existir impacto. No entanto, as respostas obtidas pelo Quadro Técnico não foram unânimes dado que 33,3% consideraram não existir impacto.

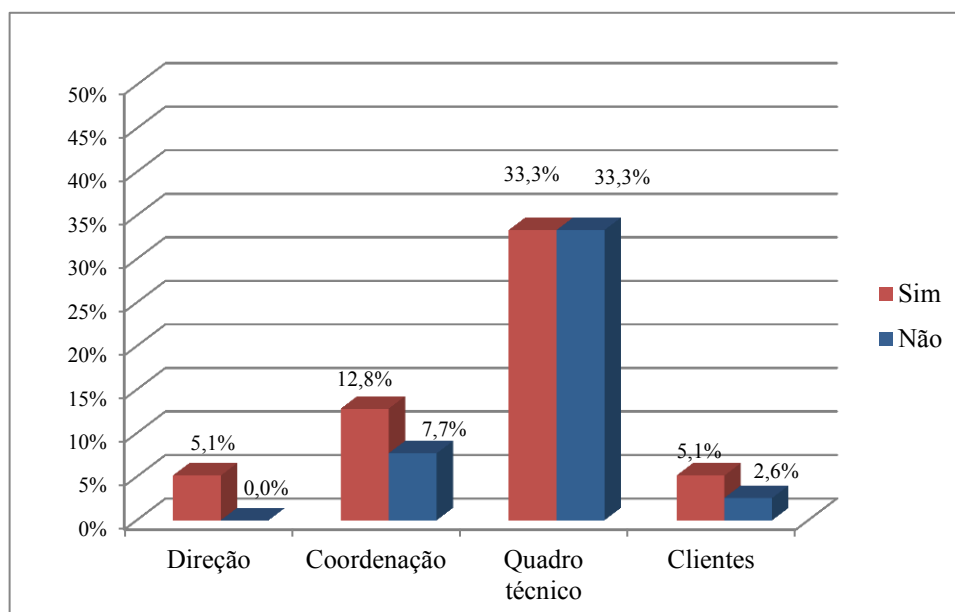


Gráfico 10 – Distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes, por função dos inquiridos.

O gráfico 11 reporta-se à distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes. Concluiu-se que houve impacto na alteração da satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela instituição com a implementação do SGQ (45%). Seguidamente, com maior representatividade (32%), surge a melhoria da prestação de serviços.

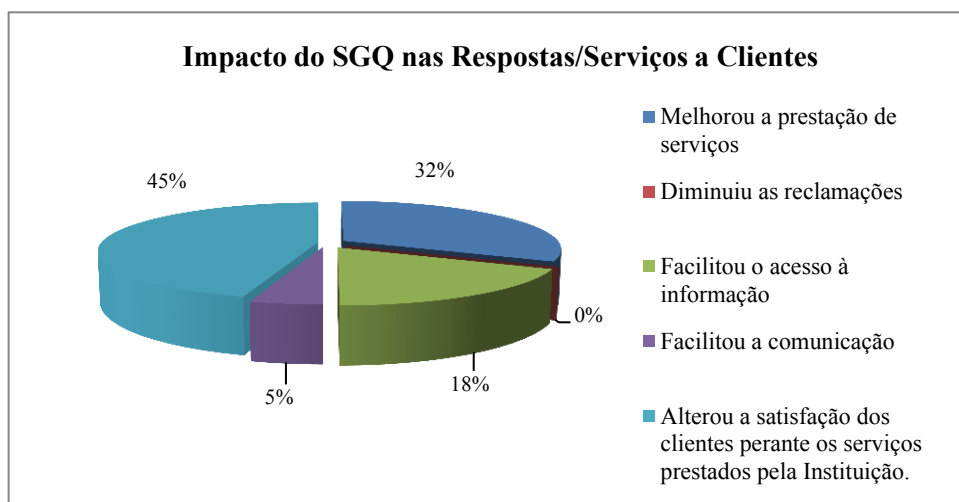


Gráfico 11 – Distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes.

Ao analisar-se a distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes (*vide* gráfico 12), por função dos inquiridos, concluiu-se que foi o Quadro Técnico que apresentou os valores mais significativos na “alteração da satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela instituição” (31,8%) e na “melhoria da prestação de serviços” (13,6%). A Coordenação, também, apresentou o resultado mais elevado na “melhoria da prestação de serviços” (13,6%).

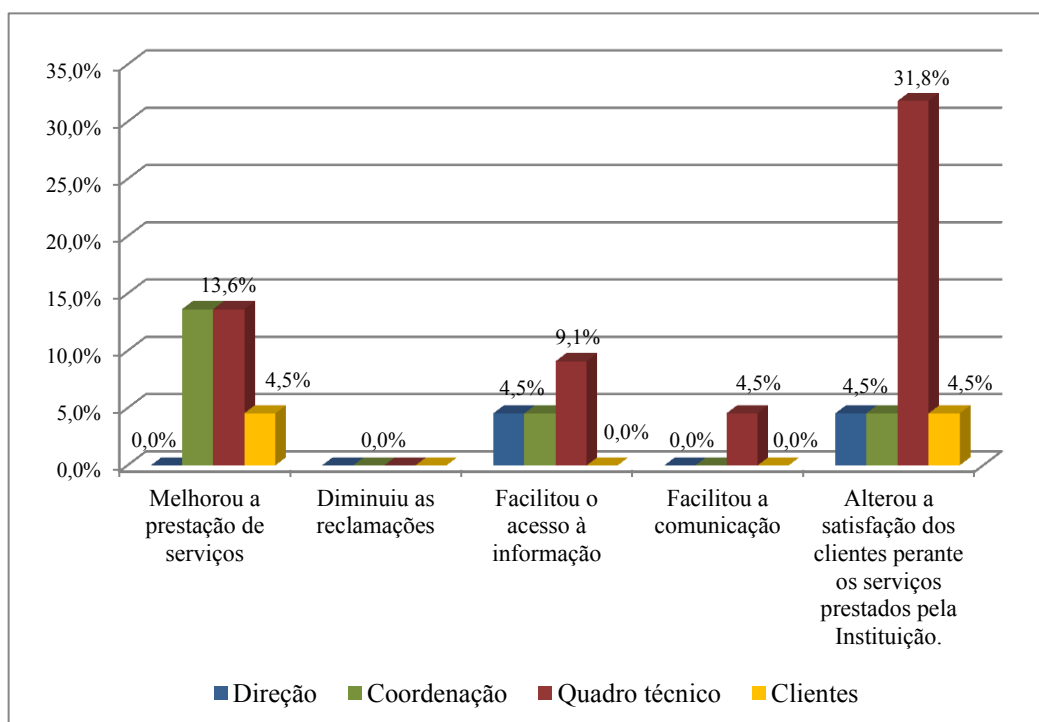


Gráfico 12 – Distribuição da avaliação do impacto da implementação do SGQ nas respostas/serviços a clientes, por função dos inquiridos.

A tabela 7 e o gráfico 13 reportam-se à avaliação da percepção dos inquiridos relativamente ao grau de envolvimento da direção na implementação do SGQ. Nesta questão foi possível verificar-se um “envolvimento indireto” suficiente por parte dos membros da direção (41,0%). No que se refere ao “envolvimento direto”, 35,9% dos inquiridos consideraram que os membros da direção estiveram muito envolvidos no processo.

	Nenhum Envolvimento		Pouco Envolvimento		Nem Muito Nem Pouco		Muito Envolvimento		Envolvimento Total		N/D	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Envolvimento direto	0	0,0	4	10,3	12	30,8	14	35,9	5	12,8	4	10,3
Envolvimento indireto	0	0,0	4	10,3	16	41,0	10	25,6	3	7,7	6	15,4

Tabela 7 – Avaliação da percepção dos inquiridos relativa ao grau de envolvimento da Direção na implementação do SGQ.

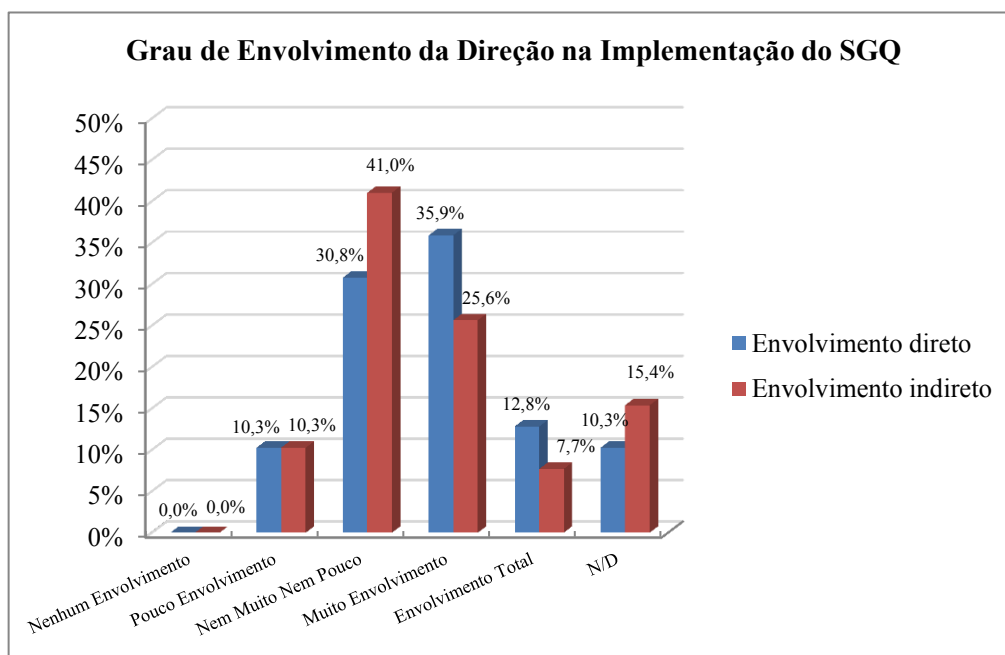


Gráfico 13 – Avaliação da percepção dos inquiridos relativa ao grau de envolvimento da Direção na implementação do SGQ.

O gráfico 14 refere-se à distribuição percentual do grau de satisfação global dos inquiridos, com a implementação do SGQ. Verificou-se que a maior percentagem (46%) dos inquiridos respondeu “nem satisfeito, nem insatisfeito”. O que significa que a implementação do SGQ parece não ter tido impacto na satisfação de parte significativa dos inquiridos. Mesmo assim, 38% dos inquiridos responderam estarem “muito satisfeito” com a implementação.

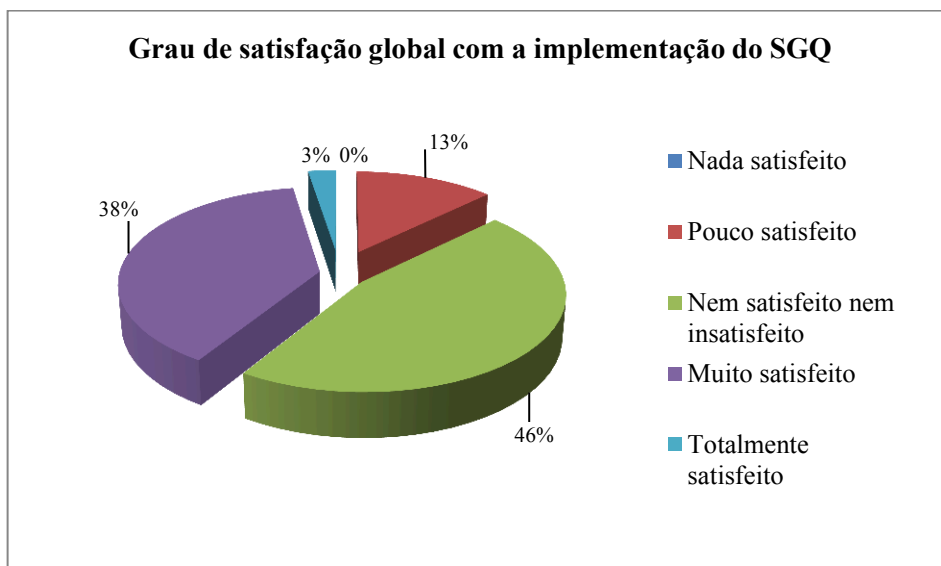


Gráfico 14 – Distribuição percentual do grau de satisfação global dos inquiridos, com a implementação do SGQ.

Por fim, no que se refere ao grau de satisfação global com a implementação do SGQ, o gráfico 15 indica que foi o grupo Quadro Técnico que apresentou maior grau de satisfação: 25,6% responderam “Muito Satisfeito”, 2,6% totalmente satisfeito. De seguida, foi a Direção e os Clientes (5,1%, “muito satisfeito”; em ambas as categorias).

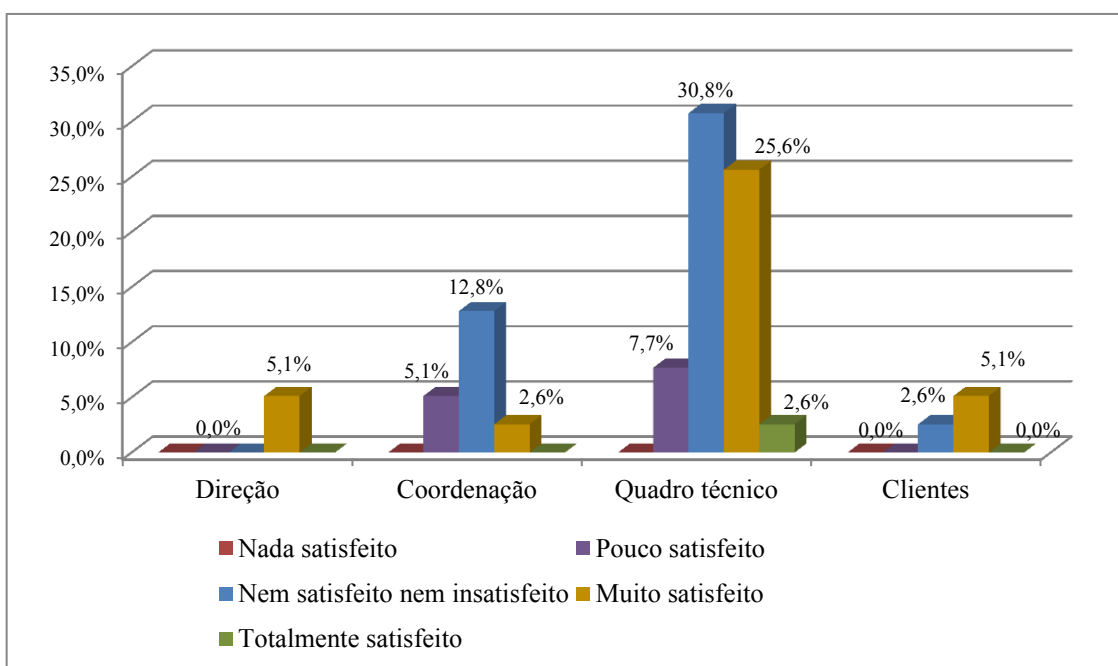


Gráfico 15 – Distribuição percentual do grau de satisfação global, por função dos inquiridos, com a implementação do SGQ.

6.3 Discussão dos resultados

O principal objetivo do presente trabalho de investigação foi identificar os principais benefícios e os constrangimentos sentidos com a implementação do SGQ nas várias valências do CRIT através da perceção da Direção, da Coordenação, do Quadro Técnico e dos Clientes que estiveram diretamente envolvidos em todo o processo de certificação.

Verificou-se que, ao nível dos benefícios, os inquiridos destacaram como os primordiais os seguintes:

- 1) Envolvimento da direção no processo;
- 2) Uniformização das metodologias e práticas da instituição;
- 3) Melhoria da comunicação interna;
- 4) Melhor orientação para o resultado;
- 5) Resultados positivos na orientação para o cliente;
- 6) Melhoria da eficácia da gestão da organização;
- 7) Aumento do desenvolvimento de parcerias;
- 8) Aumento da satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela instituição.

Pode concluir-se, ainda, que nas restantes questões respeitantes aos principais benefícios sentidos com a implementação do SGQ, as respostas dos inquiridos centraram-se no benefício “razoável/moderado“.

Em consonância com Freitas (2009), a certificação através do SGQ proporciona um amplo conjunto de benefícios para as organizações e respetivos *stakeholders* em questões como: melhoria da gestão e dos processos internos; melhoria da cultura da organização para a qualidade; consciencialização; envolvimento e a motivação dos colaboradores (Freitas, 2009).

Este sistema contribui, ainda, para a melhoria da imagem da organização: ganhos ao nível da eficiência e da eficácia do desempenho da mesma; aumento da produtividade e reconhecimento; aumento do investimento com retorno; planeamento do crescimento; evolução das organizações (Freitas, 2009; Lopes e Capricho, 2007). Os resultados divulgados no presente trabalho permitem corroborar as ideias expressas pelos autores.

É importante salientar que um dos grandes desafios colocados às entidades do Terceiro Setor – nomeadamente ao CRIT - é o de que para além de conseguirem acompanhar a mudança da sociedade, satisfaçam ainda as exigências dos seus clientes. Como tal, impõe-se que esta entidade promova serviços de qualidade ajustados às necessidades sociais e que assegurem a melhoria contínua, através da certificação.

No que diz respeito aos principais constrangimentos sentidos com a implementação do SGQ nas várias valências, verificou-se:

- 1) Emprego de mais tempo para as funções da qualidade;
- 2) Aumento do nível de *Stress*;
- 3) A resistência à mudança.

Nesta linha de raciocínio pode concluir-se que os inquiridos, quando confrontados com as questões relacionadas com as dificuldades na implementação do SGQ, não se quiseram expor, utilizando na maioria respostas neutras (razoável/ moderado).

Num estudo de Gotzamani (2010) apontou-se como principais constrangimentos na implementação do SGQ, a falta de tempo, a resistência à mudança e o aumento do *stress* laboral por parte dos colaboradores e da gestão de topo. Os resultados obtidos permitem corroborar a ideia subjacente ao autor, dado que no presente estudo a falta de tempo é uma das principais dificuldades apresentadas para a implementação do SGQ.

Na maioria destas IPSS, os recursos humanos nem sempre são suficientes para fazer face a todas as necessidades dos clientes verificando-se o acumular de várias funções numa mesma pessoa. Por conseguinte, tal facto pode levar à falta de tempo/ indisponibilidade em responder a todas as exigências de forma criteriosa e atempada.

Sampaio *et al.* (2009) consideram que o maior constrangimento encontrado no processo de certificação reside na falta de envolvimento da gestão de topo. Neste seguimento, considerando os resultados obtidos, é interessante verificar que houve contradição desta ideia. No entanto, se considerarmos que cada vez mais as IPSS são obrigadas a acompanhar e a cumprir as exigências referentes à qualidade de serviços e requisitos com o cliente, para a implementação do SGQ é necessário o envolvimento de todas as pessoas que nela trabalha. Portanto, os dirigentes e gestores vêem-se obrigados a envolver cada vez mais os seus colaboradores proporcionando mais informação e formação.

Assim sendo, conclui-se que a falta de tempo/disponibilidade é um dos principais fatores que influenciam a demora no processo de implementação. Como tal, seria pertinente a construção de ferramentas de apoio, ajustadas às particularidades do CRIT que criassem uma linha condutora da metodologia de implementação onde a linguagem utilizada fosse mais simples de interpretar por utilizadores de diversas áreas e que disponibilizasse todas as ferramentas necessárias ao processo.

Também, é de salientar que a implementação teve impacto na alteração do quotidiano (61,5%) da Direção, Coordenação, Quadro Técnico e Clientes; nas respostas/serviços dados aos clientes (45%) e na melhoria da prestação de serviços (32%).

Em suma, quanto à avaliação do grau global de satisfação com a implementação do SGQ verificou-se que a maior percentagem (46%) dos inquiridos responderam que foi “razoável/moderada”. Estes resultados sugerem que os inquiridos não quiseram expor-se nas suas respostas. Por sua vez, 38% dos inquiridos responderam que ficaram “muito satisfeitos”.

Conclusões

“Qualidade” é uma palavra fortemente utilizada nas organizações significando uma responsabilidade, cuja assunção plena passa muitas vezes pela necessidade urgente de mudar rotinas. É primordial tornar os procedimentos de trabalho transparentes para aqueles que os utilizam (os Dirigentes, a Coordenação e o Quadro Técnico) e que o façam dentro de padrões validados no contexto das melhores práticas comunitárias onde a instituição está inserida.

O principal objetivo do presente trabalho de investigação foi identificar os principais benefícios e os constrangimentos sentidos com a implementação do SGQ nas várias valências do CRIT através das perceções da Direção, Coordenação, Quadro Técnico e Clientes que estiveram diretamente ligados em todo o processo de certificação.

Para atingir o objetivo proposto efetuou-se um estudo empírico baseado na análise de dados obtidos por questionário, donde se retiraram diversas conclusões. Assim, ao nível dos benefícios verificou-se que os inquiridos destacaram como primordiais: o envolvimento da direção no processo; a uniformização das metodologias e práticas da instituição; a melhoria da comunicação interna; a melhor orientação para o resultado; os resultados positivos na orientação para o cliente; a melhoria da eficácia da gestão da organização; o aumento do desenvolvimento de parcerias e o aumento da satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela instituição.

No que diz respeito aos principais constrangimentos sentidos com a implementação do SGQ nas várias valências destacaram-se: a falta de tempo; a necessidade de empregar mais tempo para as funções da qualidade; o aumento do nível de *stress* e a resistência à mudança. Também, é de salientar que a implementação teve impacto na alteração do quotidiano da Direção, Coordenação, Quadro Técnico e Clientes, nos serviços prestados aos clientes e na melhoria da prestação de serviços.

Com este estudo a Direção do CRIT passa a dispor de mais um recurso de informação acerca dos constrangimentos identificados na implementação do respetivo SGQ. Poderá assim, atuar de forma mais envolvente com as pessoas ao seu serviço, e assim, retirar mais proveito da implementação do EQUASS *Assurance*. A melhor perceção dos benefícios identificados pelos colaboradores e clientes promove um maior empenho da Direção na continuidade deste processo, e na senda pela busca da excelência das suas respostas sociais, adequando-se às necessidades e expectativas dos seus clientes, progredindo na sua fidelização.

Em última análise, do estudo efetuado resulta que a implementação de um SGQ participado em todas as esferas da organização permite a valorização das pessoas nos

seus vários planos ou papéis de intervenção na organização, conferindo mais transparência e prestação de contas ('accountability') nas práticas de gestão interna perante os vários *stakeholders*.

Limitações do estudo e possibilidades de trabalhos futuros

Este estudo apenas se limitou a uma organização que presta serviços de Educação, Reabilitação e Integração de pessoas com deficiência e outros grupos desfavorecidos. Sugere-se, então, que futuras pesquisas nesta matéria atendam a outro tipo de variáveis de forma a complementar este estudo. Por exemplo: compreender o impacto que um SGQ tem junto dos familiares; extrapolar o estudo do impacto da implementação/certificação de uma entidade junto dos seus *stakeholders* externos.

O presente estudo centrou-se numa organização classificada como IPSS. No entanto, o questionário poderá ser aplicado no contexto doutras entidades sociais; tais como, cooperativas sociais, associações, fundações, mutualidades. Nesta linha de raciocínio convém compreender se existem diferenças quanto à perceção da direção, coordenação, quadro técnico e clientes face ao impacto de uma implementação/certificações de SGQ no interior da organização.

Seria, também, pertinente comparar os resultados deste estudo com estudos similares, de forma a numa escala maior se poder entender o posicionamento principalmente dos dirigentes face ao tema da certificação.

Bibliografia

- Abbott, L. (1956). *Quality and competition: an essay in economic theory*.
- Alves, M. d. P. (2009). *Avaliação e qualidade das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- António, N. S. e Teixeira, A. (2007). *Gestão da qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- APQ. (2017). Site Web da Associação Portuguesa para a Qualidade. Acedido em 09 de Janeiro de, 2017, de <http://apq.pt/>
- Araújo, L. C. G. d. e Garcia, A. A. (2009). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- ARP. (2005). *Constituição da República Portuguesa - VII Revisão Constitucional*. Lisboa: Assembleia da República Portuguesa Acedido de <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>.
- Beckhard, R. e Harris, R. T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*: Addison Wesley Publishing Company.
- Beek, G. V. (2012). Impacte do EQUASS nas organizações da economia social. *Revista Qualidade*, 4 (Inverno), 28-30.
- Broh, R. A. (1982). *Managing quality for higher profits: A guide for business executives and quality managers*: McGraw-Hill.
- Caetano, A., Ferreira, J. M. C. e Neves, J. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Campos, V. F. (1994). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- CRIT. (2017). Site Web Institucional do Centro de Reabilitação e Integração Torrejano. Acedido em 24-05-, 2017, de <http://www.crit.pt>
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain*: Signet.
- Dias, M. (2009). O vocabulário do desenho de investigação—A lógica do processo em ciências sociais. *Viseu: PsicoSoma*.
- Edwards, C. D. (1968). The meaning of quality. *Quality progress*, 1(10), 36-39.
- EQUASS. (2012). Assurance - Critérios – Serviços sociais de interesse geral. Brussels, Belgium: European Quality in Social Services.
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total quality-control. *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: Da concepção à investigação* (5 ed.). Lisboa: Lusociência.

- Fortin, M. F., Côté, J. e Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M. F., Côté, J. e Vissandjée, B. (2000). *O processo de investigação: Da concepção à investigação* (2 ed.). Camarate: Lusociência.
- Freitas, J. (2009). *A Certificação da Qualidade no 3º Sector*. Artigo apresentado na Seminário-Sistemas da Qualidade para o 3º Sector.
- Frings, G. S. (2010). *Moda: do conceito ao consumidor* (M. Belloli, Trans.). Porto Alegre: Bookman Editora.
- Galpin, T. J., Monteiro, R., Cunha, M. P. e Malheiro, P. C. (2000). *O lado humano da mudança: um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York (NY): Simon and Schuster.
- Gibson, S., Fan, Y., Torok, T. e Kliem, B. (2006). The evolving sigmoid: evidence for magnetic flux ropes in the corona before, during, and after CMES. *Space science reviews*, 124(1-4), 131-144.
- Gilmore, H. L. (1974). Product conformance cost. *Quality progress*, 7(5), 16-19.
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos Bad*(2).
- Gotzamani, K. (2010). Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001: 2000 standard. *Total Quality Management*, 21(6), 687-704.
- Guerra, I., Elias, S. e Carmona, M. J. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção: o planeamento em ciências sociais*. Cascais: Principia.
- Hill, M. M. e Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo,Lda.
- Juran, J. M. e Gryna, F. M. (1988). Juran s Quality Control Handbook, 4ta. Edition, pag. AII, 3.
- Kotter, J. e Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, March/April.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston(MA): Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. e Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston(MA): Harvard Business School Press.
- Kuehn, A. A. e Day, R. L. (1962). Strategy of product quality. *Harvard Business Review*.
- Leffler, K. B. (1982). Ambiguous changes in product quality. *The American Economic Review*, 72(5), 956-967.
- Lewin, k. (1965). *Teoria de Campo em Ciência Social* (C. M. Bori, Trans.). São Paulo: Pioneira.

- Lopes, A. e Capricho, L. (2007). Manual de gestão da qualidade. *Lisboa: Editora RH.*
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in THE Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade-Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pirsig, R. M. (1974). *Zen and the art of motorcycle maintenance: An inquiry into values*: Random House.
- Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual*. Artigo apresentado na V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho.
- Quivy, R. e Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, A. (2007). Certificação da qualidade e desempenho empresarial: evidência empírica para Portugal. *Economia Global e Gestão, ISCTE-IUL Business School, XII(1)*, 105-123.
- Ribeiro, J. (2008). Manual técnico do formando: "Comportamento organizacional". In EduWeb (Ed.), *Colecção Ferramentas para o Empreendedor*: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários.
- Rubio, M. J. e Varas, J. (2004). *El análisis de la realidad en la intervención social: Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Editorial CCS.
- Sampaio, P., Saraiva, P. e Guimarães Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58.
- Santos, C. C. e Nunes, V. C. (2013). Desafios da gestão social no serviço social. In C. C. Santos, C. P. Albuquerque e H. N. Almeida (Eds.), *Serviço Social: Mutações e Desafios*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Santos, M. (2014). *S. Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica*. (Mestrado em Gestão Industrial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro.
- Saraiva, M. e Teixeira, A. (2009). *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, M. P. d. e Alves, C. G. M. d. F. (2013). *Mudança Organizacional – O caso de uma empresa de Telecomunicações no Brasil*. Artigo apresentado na ENGPR – IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF.
- Soares, I. e Pinto, A. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade–Guia para a sua implementação* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

- Tuchman, B. W. (1980). The decline of quality. *New York Times Magazine*, 2(104), 38-41.
- Valls, V. M. (2004). O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. *Ciência da informação*, 33(2), 172-178.
- Van de Ven, A. H. e Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.

Anexos

Anexo I

Inquérito

Breve Apresentação

Chamo-me, Ana Raquel de Oliveira Henrique, sou licenciada em Serviço Social e atualmente aluna da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, encontro-me a realizar uma dissertação de mestrado no âmbito do 2º ano do Mestrado de Gestão das Organizações de Economia Social, sob a orientação do Professor Doutor Pedro Oliveira.

Neste sentido, e visto o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ser cada vez mais um fator crucial nas organizações de economia social, encontro-me a desenvolver um estudo sobre os benefícios e as barreiras encontradas com a implicação do SGQ no CRIT.

Perante o exposto, peço a sua/vossa colaboração no preenchimento do questionário. Junto o termo de sigilo para garantir o anonimato e a confidencialidade das respostas, que têm como único propósito a realização deste estudo.

A sua/ vossa opinião é muito importante e desde quero agradecer a disponibilidade demonstrada.

Com os melhores cumprimentos,

Raquel Henrique

Termo de sigilo

Eu, Ana Raquel de Oliveira Henrique, licenciada em Serviço Social pelo Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa, sou atualmente aluna da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém, encontro-me a realizar uma dissertação de mestrado no âmbito do 2º ano do Mestrado de Gestão das Organizações de Economia Social, sob a orientação do Professor Doutor Pedro Oliveira.

Neste sentido, e visto o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ser cada vez mais um fator crucial nas organizações de economia social, encontro-me a desenvolver um estudo sobre os benefícios e as barreiras encontradas com a implicação do SGQ no CRIT.

Perante o exposto peço a sua colaboração no preenchimento do questionário. A sua opinião é importante e desde já é garantida, de forma absoluta, o anonimato e a confidencialidade das respostas que têm como único propósito a realização deste estudo.

(Nome)

(Assinatura)

___/___/___

Inquérito à Direção, Coordenação, Quadro Técnico e Clientes das várias valências para análise dos benefícios e os constrangimentos encontradas com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Dados Identificativos

1 – Função:

<p>1.1 – Cargo(s) exercido(s):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>1.2 – Há quanto anos está a trabalhar no CRIT?</p> <p>_____</p> <p>1.3 – Qual a Valência que exerce as suas funções:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>1.4 – N.º colaboradores que a Valência emprega: _____</p> <p>1.5 – Vinculo ao CRIT : _____</p> <p>_____</p> <p>1.6 – Mobilidade Laboral: Trabalhou sempre no CRIT ?</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>
---	--

2 – Idade (assinale, por favor, com uma X a sua resposta):

De 18 a 29 anos	<input type="checkbox"/>
De 30 a 39 anos	<input type="checkbox"/>
De 40 a 49 anos	<input type="checkbox"/>
De 50 a 59 anos	<input type="checkbox"/>
60 ou mais anos	<input type="checkbox"/>

3 – Sexo (assinale, por favor, com uma X a sua resposta):

Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

4 - Estado Civil

Solteiro(a)	<input type="checkbox"/>
Casado(a)	<input type="checkbox"/>
Viúvo(a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado(a)/ Separado(a)	<input type="checkbox"/>

5 – Escolaridade (assinale, por favor, com uma X a sua resposta):

9º Ano	
12º Ano	
Licenciatura	
Mestrado	
Pós-graduação	
Doutoramento	
Outro. Por favor, especifique:	

6 - Acompanhou a implementação da SGQ?

Sim Não

Qualidade no CRIT

Assinale, por favor, com uma X a resposta que mais se adequa ao seu caso, considerando a seguinte escala de avaliação: 1- Nenhum benefício, 2- Pouco benefício, 3- Razoável/moderado, 4- Muitos benefícios, 5- Benefício Total.

1- Como avalia os benefícios que a implementação do SGQ trouxe à sua valência?

		1	2	3	4	5
1.1	Definição clara e inequívoca das responsabilidades					
1.2	Envolvimento da direção no processo					
1.3	Envolvimento de todos os colaboradores no processo					
1.4	Uniformização das metodologias e práticas da Instituição					
1.5	Diferenciação positiva					
1.6	Obtenção da satisfação e fidelização do cliente					
1.7	Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores					
1.8	Melhoria da comunicação interna					
1.9	Maior detecção de necessidades formativas dos colaboradores					
1.10	Redução da complexidade e burocracia					
1.11	Obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ					

1.12	Eficiência interna, melhoria da execução, coordenação e produtividade					
1.13	Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido					
1.14	Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes					
1.15	Melhoria contínua, aprendizagem e inovação					
1.16	Redução dos custos e esforço da gestão					
1.17	Satisfação dos parceiros e sociedade em geral					
1.18	Melhor orientação para resultados					
1.19	Resultados positivos na orientação para o cliente					
1.20	Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização					
1.21	Aumento do desenvolvimento de parcerias					

2- Que dificuldade (s) sentiu durante a implementação do SGQ?

1- Extrema dificuldade, 2- Dificuldade muito assinalável, 3- Dificuldade razoável/ moderada, 4- Pouca dificuldade, 5- Nenhuma dificuldade.

		1	2	3	4	5
2.1	Compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade					
2.2	Investimento (recursos financeiros) na implementação					
2.3	Resistência à mudança					
2.4	Pouco envolvimento da direção/órgãos sociais					
2.5	Pouco envolvimento dos colaboradores					
2.6	Falta de tempo.					

3- A implementação do SGQ alterou o seu quotidiano?

Sim Não

3.1 - Se respondeu sim à questão anterior, assinale a opção mais correta:

A	Têm mais tempo para as tarefas operacionais	
B	Emprega mais tempo para as funções da qualidade	
C	Facilitou o seu trabalho	
D	Dificulta a atividades a realizar	
E	Aumentou o Stress com a implementação do SGQ	
F	Saio da sua zona de conforto	

4- A implementação do SGQ alterou as respostas/serviços dadas aos clientes?

Sim Não

4.1- Se respondeu sim à questão anterior, assinale a opção mais correta:

A	Melhorou a prestação de serviços	
B	Diminuiu as reclamações	
C	Facilitou o acesso à informação	
D	Facilitou a comunicação	
E	Alterou a satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela Instituição	

5- Qual o seu grau de avaliação quanto ao envolvimento da Direção na implementação do SGQ?

1- Nenhum envolvimento, 2- Pouco envolvimento, 3- Nem muito/nem pouco, 4- Muito envolvimento, 5- Total envolvimento

		1	2	3	4	5
5.1	Envolvimento direto					
5.2	Envolvimento indireto					

6- Indique o grau de satisfação global com a implementação do SGQ.

1- Nada satisfeito(a), 2- Pouco satisfeito(a), 3- Nem satisfeito /nem insatisfeito, 4- Muito satisfeito(a), 5- Totalmente satisfeito(a),

1	2	3	4	5

7- Tem algo que queira acrescentar?

Obrigada pela colaboração.

Questionário para a leitura em Braile

Perante o exposto peço a sua colaboração no preenchimento do questionário. A sua opinião é importante e desde já é garantida, de forma absoluta, o anonimato e a confidencialidade das respostas que têm como único propósito a realização deste estudo.

(Nome)

Data

Inquérito à Direção, Coordenação, Quadro Técnico e Clientes das várias valências para análise dos benefícios e os constrangimentos encontradas com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Dados Identificativos

1 - Função:

1.1 - Cargo(s) exercido(s):

1.2 - Há quanto anos está a trabalhar no CRIT?

1.3 - Qual a Valência que exerce as suas funções.

1.4 - N.º colaboradores que a valência emprega.

1.5 - Vínculo ao CRIT

1.6 - Mobilidade Laboral: trabalhou sempre no CRIT

Sim ou Não?

2 - Idade (assinale, por favor, com uma X a sua resposta):

De 18 a 29 anos

De 30 a 39 anos

De 40 a 49 anos

De 50 a 59 anos

60 ou mais anos

3 - Sexo (assinale, por favor, com uma X a sua resposta):

Feminino

Masculino

4 - Estado Civil

Solteiro (a)

Casado(a)

Viúvo(a)

Divorciado (a)/ Separado (a)

5 - Escolaridade (assinale, por favor, com uma X a sua resposta):

9º Ano

12º Ano

Licenciatura

Mestrado

Pós-graduação

Doutoramento Outro. Por favor, especifique:

6 - Acompanhou a implementação da SGQ?

Sim

Não

Qualidade no CRIT

Assinale, por favor, a resposta que mais se adequa ao seu caso, considerando a seguinte escala de avaliação:

1- Nenhum benefício, 2- Pouco benefício, 3- Razoável/ moderado, 4- Muitos benefícios, 5- Benefício total.

1-Como avalia os benefícios que a implementação do SGQ trouxe à sua valência?

- 1.1 Definição clara e inequívoca das responsabilidades,
- 1.2 Envolvimento da direção no processo,
- 1.3 Envolvimento de todos os colaboradores no processo,
- 1.4 Uniformização das metodologias e práticas da Instituição,
- 1.5 Diferenciação positiva,
- 1.6 Obtenção da satisfação e fidelização do cliente,
- 1.7 Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores,
- 1.8 Melhoria da comunicação interna,
- 1.9 Maior detecção de necessidades formativas dos colaboradores,
- 1.10 Redução da complexidade e burocracia,
- 1.11 Obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ,
- 1.12 Eficiência interna, melhoria da execução, coordenação e produtividade,
- 1.13 Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido,
- 1.14 Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes,
- 1.15 Melhoria contínua, aprendizagem e inovação,
- 1.16 Redução dos custos e esforço da gestão,
- 1.17 Satisfação dos parceiros e sociedade em geral,
- 1.18 Melhor orientação para resultados,
- 1.19 Resultados positivos na orientação para o cliente,
- 1.20 Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização,
- 1.21 Aumento do desenvolvimento de parcerias,

2-Que constrangimentos sentiram durante a implementação do SGQ?

1- Extrema dificuldade, 2- Dificuldade muito assinalável, 3- Dificuldade razoável/moderada, 4- Pouca dificuldade, 5- Nenhuma dificuldade.

- 2.1 Compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade,
- 2.2 Investimento (recursos financeiros) na implementação,
- 2.3 Resistência à mudança,
- 2.4 Pouco envolvimento da direção/órgãos sociais,
- 2.5 Pouco envolvimento dos colaboradores,
- 2.6 Falta de tempo.

3-A implementação do SGQ alterou o seu quotidiano?

Sim Não

3.1 Se respondeu sim à questão anterior, assinale a opção mais correta:

- A Têm mais tempo para as tarefas operacionais,
- B Emprega mais tempo para as funções da qualidade,

- C Facilitou o seu trabalho,
- D Dificulta a atividades a realizar,
- E Aumentou o Stress com a implementação do SGQ,
- F Saio da sua zona de conforto.

4-A implementação do SGQ alterou as respostas/serviços dadas aos clientes?

SIM NÃO

4.1- Se respondeu sim à questão anterior, assinale a opção mais correta:

- A Melhorou a prestação de serviços,
- B Diminuiu as reclamações,
- C Facilitou o acesso à informação,
- D Facilitou a comunicação,
- E Alterou a satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela Instituição.

5- Qual o seu grau de avaliação quanto ao envolvimento da Direção na implementação do SGQ.?

1- Nenhum envolvimento, 2- Pouco envolvimento, 3- Nem muito/nem pouco, 4- Muito envolvimento, 5- Total envolvimento.

- 5.1 Envolvimento direto
- 5.2 Envolvimento indireto

6- Indique o grau de satisfação global com a implementação do SGQ.

1- Nada satisfeito(a), 2- Pouco satisfeito(a), 3- Nem satisfeito /nem insatisfeito, 4- Muito satisfeito(a), 5- Totalmente satisfeito(a),

7- Tem algo que queira acrescentar?

Obrigada pela colaboração.

Anexo II

Visão Global do Sistema Dos Critérios EQUASS Assurance

LIDERANÇA

CrITÉRIOS EQUASS Assurance

1 – A organização define, documenta e implementa a sua visão, missão e valores na prestação do serviço.

Indicadores
1 - A organização tem documentado:
a. A visão.
b. A missão.
c. Os valores da organização.
2 - Os colaboradores conhecem:
a. A visão.
b. A missão.
c. Os valores da organização.

Quadro 2. Critérios 1 e 2 EQUASS Assurance

2 – A organização define, documenta e implementa a sua política da qualidade, estabelecendo metas da qualidade a longo prazo, e evidencia compromisso com a melhoria contínua.

Indicadores
3 A organização tem uma política da qualidade documentada, contendo:
a. Metas a longo prazo.
b. Compromisso com a melhoria contínua.
4 Os colaboradores conhecem a política da qualidade da organização.

Quadro 3. Critérios 3 e 4 EQUASS Assurance

Comunicação

3 – Os clientes (utentes/ pessoas servidas /utilizadores), os seus familiares e organizações que utilizem os serviços podem dar *feedback* sobre a sua experiência individual ou coletiva relativamente aos programas e serviços prestados.

Indicadores
5 As partes interessadas têm oportunidade de dar <i>feedback</i> sobre:
a. Programas.
b. Serviços.
6 É documentado o <i>feedback</i> de:
a. Colaboradores.
b. Entidades financiadoras.
c. Clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 4. Critérios 5 e 6 EQUASS Assurance

4 – A organização informa todas as partes interessadas sobre os programas disponibilizados e serviços oferecidos.

Indicadores

7 Existe informação disponível sobre:
a. Desenvolvimento de programas e serviços.
b. Processos e procedimentos.
c. Desempenho da organização.
d. Próximos eventos relevantes.
e. Oportunidades para o envolvimento de clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
8 As partes interessadas estão conscientes dos programas e serviços oferecidos.

Quadro 5. Critérios 7 e 8 EQUASS Assurance

Planeamento Anual

5. A gestão da organização estabelece e documenta o processo de planeamento anual e o respetivo processo de revisão.

Indicadores
9 O processo de planeamento anual está documentado
10 O processo de planeamento anual:
a. Está implementado.
b. É revisto periodicamente.

Quadro 6. Critérios 9 e 10 EQUASS Assurance

6. O plano inclui:

- a) Objetivos/metasp anuais;
- b) Atividades a desenvolver para atingir os objetivos/metasp anuais;
- c) Monitorização do desempenho da organização no cumprimento dos seus objetivos/metasp anuais;
- d) Prazos e procedimentos para análise e revisão.

Indicadores
11 O planeamento anual tem um carácter cíclico:
a. Objetivos/metasp SMART (inteligentes).
b. Identificação de atividades chave.
c. Resultados tangíveis.
d. Revisão dos objetivos e metas.
12 O planeamento anual é aprovado pela gestão de topo.

Quadro 7. Critérios 11 e 12 EQUASS Assurance

Contributo para a sociedade

7. A organização demonstra o seu sucesso na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade.

Indicadores
13 A organização recolhe <i>feedback</i> das suas partes interessadas na sociedade.
14 A organização demonstra resultados tangíveis de satisfação das necessidades e expectativas da sociedade.

Quadro 8. Critérios 13 e 14 EQUASS Assurance

8. A organização demonstra a sua responsabilidade social através de iniciativas que contribuem para a sociedade.

Indicadores
15 A organização está envolvida em atividades baseadas na comunidade.
16 A organização demonstra evidências do seu valor acrescentado para a sociedade.

Quadro 9. Critérios 15 e 16 EQUASS Assurance

2. RECURSOS HUMANOS

Gestão dos recursos humanos

9. A organização tem uma política de recrutamento e retenção que promove a seleção de profissionais qualificados, baseada nos conhecimentos, capacidades/aptidões e competências requeridos.

Indicadores
17 A organização tem documentado:
a. A política de recrutamento de colaboradores.
b. Os critérios para recrutamento de colaboradores.
c. O processo de recrutamento dos colaboradores.
d. A sua política de igualdade de oportunidades e não-discriminação.
18 A política de recrutamento e retenção promove uma seleção de colaboradores baseada em:
a. Conhecimentos.
b. Capacidades/aptidões.
c. Competências.

Quadro 10. Critérios 17 e 18 EQUASS Assurance

10. A organização atua em conformidade com a legislação nacional obrigatória, proporcionando condições de trabalho apropriadas, um nível de qualificação e número de colaboradores adequado e acordado, e uma recompensa apropriada para e funcionários.

Indicadores
19 A organização tem documentado:
a. A sua política em conformidade com a legislação laboral nacional.
b. A sua política de reconhecimento de:
i. Colaboradores.
i i. Voluntários (se aplicável).
20 A organização avalia as condições de trabalho:
a. Da gestão.
b. Dos colaboradores.
c. Dos voluntários (se aplicável).

Quadro 11. Critérios 19 e 20 EQUASS Assurance

Qualificação e desenvolvimento dos Recursos Humanos

11. A organização dá formação a todos os seus colaboradores, com base num plano de formação e desenvolvimento, e avalia a eficácia dessa formação.

Indicadores
21 O plano para a qualificação e apoio ao desenvolvimento dos colaboradores:
a. Está documentado.
b. É avaliado anualmente.
22 A organização:
a. Evidencia registos de todas as atividades de formação dos colaboradores.
b. Avalia a eficácia das atividades formativas (com base na avaliação efetuada pelos colaboradores e outras partes interessadas).

Quadro 12. Critérios 21 e 22 EQUASS Assurance

12. A organização define os requisitos de competência na descrição das funções e responsabilidades dos colaboradores e avalia-os anualmente.

Indicadores
23 Os requisitos de competência dos colaboradores estão:
a. Identificados.
b. Especificados.
c. Documentados.
d. A ser avaliados anualmente.
24 O desempenho dos colaboradores diretamente envolvidos na prestação de serviços sociais é avaliado periodicamente.

Quadro 13. Critérios 23 e 24 EQUASS Assurance

Envolvimento dos colaboradores

13. A organização reconhece os trabalhadores como uma fonte de avaliação do desempenho organizacional, do desenvolvimento dos serviços e do desenvolvimento dos colaboradores.

Indicadores
25 A organização tem uma política e procedimento para o envolvimento ativos dos colaboradores:
a. No planeamento dos serviços
b. Na avaliação dos serviços
26 A organização:
a. Regista o envolvimento dos colaboradores e a sua avaliação do mesmo.
b. Utiliza o <i>feedback</i> dos colaboradores no planeamento anual e estratégico e no desenvolvimento dos próprios colaboradores.

Quadro 14. Critérios 25 e 26 EQUASS Assurance

14. A organização tem implementado mecanismos que desenvolvem os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores.

Indicadores
27 A organização mede, regista e avalia a satisfação e motivação dos colaboradores.

28 A organização implementa mecanismos de reconhecimento dos colaboradores.

Quadro 15. Critérios 27 e 28 EQUASS Assurance

3. DIREITOS

Direitos e deveres

15. A organização assegura os direitos dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) numa Carta de Direitos, baseada na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, na Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais do Conselho da Europa, e outras convenções internacionais em matéria de direitos humanos, em particular as elaboradas no âmbito das Nações Unidas.

Indicadores
29 A organização tem documentado:
a. Uma carta de direitos dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
b. Uma carta de direitos em conformidade com as convenções internacionais sobre direitos humanos.
30 Todos os colaboradores, incluindo os voluntários, conhecem os direitos e deveres dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 16. Critérios 29 e 30 EQUASS Assurance

16. A organização informa os clientes sobre os seus direitos e deveres, especialmente quanto à igualdade de tratamento independentemente da idade, deficiências e incapacidades, género, raça, religião ou crença e orientação sexual, antes de receberem os serviços.

Indicadores
31 A organização tem evidências acerca da informação prestada aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) sobre os seus direitos e deveres.
32 Os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) estão conscientes dos seus direitos e deveres.

Quadro 17. Critérios 31 e 32 EQUASS Assurance

17. A organização tem um sistema de gestão das reclamações acessível, que regista a avaliação dos clientes, compradores e outras partes interessadas, sobre o seu desempenho.

Indicadores
33 A organização tem um sistema de gestão das reclamações documentado que assegura um tratamento adequado e objetivo das mesmas.
34 A organização demonstra anualmente transparência dos resultados no sistema de gestão de reclamações.

Quadro 18. Critérios 33 e 34 EQUASS Assurance

Autodeterminação

18. A organização respeita o direito fundamental de autodeterminação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores). Eles determinam livremente o seu estatuto político e perseguem livremente o seu desenvolvimento económico, social e cultural.

Indicadores
35 A organização demonstra o seu apoio à autodeterminação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

36 A organização avalia anualmente o seu desempenho em relação ao respeito do direito à autodeterminação dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 19. Critérios 35 e 36 EQUASS Assurance

19. A organização facilita aos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) a escolha e o acesso a pessoas que os representem e/ou estruturas/processos de apoio/suporte.

Indicadores
37 A organização informa os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) sobre como ter acesso a pessoas que os representem e/ou estruturas/processos de apoio/suporte.
38 A organização avalia anualmente o seu desempenho quanto à facilitação aos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) do acesso a pessoas que os representem e/ou estruturas/processos de apoio/suporte.

Quadro 20. Critérios 37 e 38 EQUASS Assurance

4. ÉTICA

20. A organização define e documenta a sua ética que respeita e assegura a dignidade dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), protege-os de riscos indevidos e promove a justiça social.

Indicadores
39 A organização tem a sua política de ética documentada onde reflete a dignidade dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e os protege de riscos indevidos.
40 A organização informa os colaboradores (incluindo voluntários, se aplicável) sobre a política de ética e os princípios e valores que orientam o seu comportamento na prestação dos serviços.

Quadro 21. Critérios 39 e 40 EQUASS Assurance

21. A organização possui mecanismos que previnem o abuso físico, mental e financeiro dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Indicadores
41 A organização possui:
a. Políticas documentadas para a prevenção do abuso físico, mental e financeiro dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
b. Procedimentos para a prevenção do abuso físico, mental e financeiro dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
42 A organização avalia a eficácia da sua política de prevenção do abuso físico, mental ou financeiro dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 22. Critérios 41 e 42 EQUASS Assurance

22. A organização presta serviços num sistema de trabalho seguro, dentro de um ambiente seguro que garanta a segurança física dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores.

Indicadores
43 Organização tem documentado:
a. O plano de saúde e segurança dos clientes (utentes/pessoas servidas/ utilizadores).
b. Procedimentos para assegurar um ambiente seguro (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
44 A organização identifica:

a. Medidas para assegurar a saúde e segurança dos clientes (utentes/ pessoas servidas/utilizadores).
b. Melhorias anuais para garantir a saúde e segurança dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 23. Critérios 43 e 44 EQUASS Assurance

23. A organização define, documenta, monitoriza e avalia um conjunto de princípios, valores e procedimentos que orientam os comportamentos na prestação do serviço, contendo aspetos de confidencialidade, rigor, privacidade e integridade.

Indicadores
45 A organização tem definido um conjunto de princípios, valores e procedimentos (Código de Ética) para garantir e orientar os comportamentos na prestação dos serviços sociais.
46 Os colaboradores (incluindo voluntários, se aplicável) estão conscientes do conjunto de princípios, valores e procedimentos que orientam os comportamentos na prestação dos serviços.

Quadro 24. Critérios 45 e 46 EQUASS Assurance

24. A organização define, documenta, monitoriza e avalia os procedimentos para assegurar a confidencialidade da informação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e dos serviços que lhes são prestados.

Indicadores
47 A organização tem uma política e procedimentos para:
a. Assegurar a confidencialidade da informação dos clientes (utentes/ pessoas servidas/utilizadores).
b. Registo da informação dos clientes (utentes/pessoas servidas/ utilizadores).
48 A organização revê:
a. A sua política de confidencial idade, pelo menos a cada dois anos, com os seus colaboradores e clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
b. Os procedimentos de confidencial idade, pelo menos a cada dois anos, com os seus colaboradores e clientes (utentes/pessoas servidas/ utilizadores).

Quadro 25. Critérios 47 e 48 EQUASS Assurance

Papéis e responsabilidades

25. A organização define os papéis e responsabilidades, autor idades e a inter-relação de todos os colaboradores que gerem, concebem, implementam, apoiam e avaliam a prestação do serviço aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Indicadores
49 A organização:
a. Define os papéis e responsabilidades da gestão.
b. Comunica os papéis e responsabilidades da gestão.
50 A organização:
a. Define os papéis e responsabilidades das funções diretamente envolvidas na prestação dos serviços aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
b. Comunica os papéis e responsabilidades das funções diretamente envolvidas na prestação dos serviços aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 26. Critérios 49 e 50 EQUASS Assurance

5. PARCERIAS

Princípio da Qualidade EQUASS:

26. A organização trabalha em parceria com outras organizações na prestação de serviços.

Indicadores
51 A organização tem parcerias na prestação de serviços aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) com:
a. Parceiros sociais.
b. Entidades financiadoras.
c. Organizações de clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), se aplicável.
52 A organização avalia anualmente o valor acrescentado das suas parcerias.

Quadro 27. Critérios 51 e 52 EQUASS Assurance

27. A organização trabalha em parceria com os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), compradores de serviços, entidades financiadoras e outras partes interessadas, no desenvolvimento dos serviços.

Indicadores
53 A organização envolve no desenvolvimento dos serviços:
a. Clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e seus representantes.
b. Compradores de serviços.
c. Entidades financiadoras.
54 A organização envolve no processo de avaliação das necessidades as partes interessadas externas relevantes.

Quadro 28. Critérios 53 e 54 EQUASS Assurance

6. PARTICIPAÇÃO

Envolvimento dos clientes (utentes/pessoas servidas/ utilizadores)

28. A organização envolve os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) como participantes ativos no planeamento e estabelece uma avaliação constituída por um processo de diálogo estruturado e contínuo da gestão dos serviços, incluindo a definição das necessidades, a definição dos serviços e a avaliação da qualidade.

Indicadores
55 A organização tem uma política e procedimentos para o envolvimento ativo dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores):
a. Na avaliação das necessidades.
b. No planeamento dos serviços.
c. Na avaliação dos serviços.
56 Os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) participam:
a. Na avaliação das necessidades individuais.
b. No planeamento dos serviços individuais.
c. Na avaliação dos serviços recebidos.

Quadro 29. Critérios 55 e 56 EQUASS Assurance

29. A organização tem instituída uma avaliação anual da participação dos clientes (utentes/pessoas servidas) /utilizadores seja a nível individual e/ou coletivo.

Indicadores
57 As medidas, atividades e política de participação foram acordadas com os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) ou seus representantes.
58 A organização revê anualmente as medidas, atividades e política de participação dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) ou seus representantes.

Quadro 30. Critérios 57 e 58 EQUASS Assurance

Empowerment dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores)

30. A organização funciona com instrumentos específicos para que os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) melhorarem o empowerment e a sua situação pessoal, assim como da comunidade em que se inserem.

Indicadores
59 A organização facilita sistematicamente e de forma individual o <i>empowerment</i> dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
60 A organização alcançou resultados tangíveis no fortalecimento do empowerment dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 31. Critérios 59 e 60 EQUASS Assurance

31. A organização funciona com mecanismos específicos para o estabelecimento de um ambiente de empowerment.

Indicadores
61 A organização identifica medidas para criar um ambiente <i>empowerment</i> na organização.
62 A organização forma os colaboradores (e voluntários, se aplicável) no sentido de facilitar o <i>empowerment</i> dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 32. Critérios 61 e 62 EQUASS Assurance

7. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Identificação das necessidades e expectativas dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores)

32. A organização seleciona e presta programas de intervenção baseados na avaliação de necessidades na localização mais conveniente para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores.

Indicadores
63 A organização tem identificadas as necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores):
a. Atuais (< 3 anos) .
b. Potenciais (< 3 anos) .
64 A organização presta os seus serviços na localização mais conveniente para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores.

Quadro 33. Critérios 63 e 64 EQUASS Assurance

33. A organização disponibiliza programas consistentes com as necessidades identificadas dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e com os respetivos objetivos dos programas.

Indicadores
65 A organização tem identificadas as necessidades:
a. Das entidades financiadoras.
b. De todas as partes interessadas externas relevantes.
66 A organização avalia a taxa de sucesso dos seus programas:
a. Quanto ao alcance dos objetivos,
b. Na satisfação das necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 34. Critérios 65 e 66 EQUASS Assurance

Planeamento individual

34. A organização implementa processos individuais que são elaborados a partir das necessidades de cada cliente (utente/pessoa servida) /utilizador.

Indicadores
67 A organização presta serviços com base nas necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
68 A organização regista as necessidades e expectativas identificadas no plano individual dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 35. Critérios 67 e 68 EQUASS Assurance

35. A organização documenta o programa dos servidos baseando-se na identificação das necessidades e expectativas de cada cliente.

Indicador
69 O Plano Individual contém:
a. A nova situação/condição desejada pelo cliente (utente/pessoa servida/utilizador).
b. Objetivos gerais.
c. Objetivos específicos mensuráveis.
d. Métodos / técnicas / intervenções a utilizar.
e. Colaboradores envolvidos e responsabilidades para a implementação.
70 Cada Plano Individual é acordado com o cliente (utente/pessoa servida/utilizador) ou seu representante.

Quadro 36. Critérios 69 e 70 EQUASS Assurance

8. ABRANGÊNCIA

Processo de prestação de serviços

36. A organização identifica, documenta e mantém os processos-chave da prestação de serviços em consonância com a sua visão, missão e política da qualidade.

Indicadores
71 A organização tem os seus processos-chave:
a. Identificados.

b. Documentados.
c. Revistos regularmente.
72 Os processos-chave da organização estão em conformidade com:
a. A missão,
b. A política da qualidade da organização.
c. Os requisitos das entidades financiadoras e compradores dos serviços.

Quadro 37. Critérios 71 e 72 EQUASS Assurance

37. A organização revê os processos-chave da prestação de serviços e mantém o controlo sobre a prestação de serviços.

Indicadores
73 A organização:
a. Monitoriza regularmente o desempenho dos processos-chave da prestação de serviços.
b. Avalia regularmente o desempenho dos processos-chave da prestação de serviços.
74 A organização:
a. Realiza auditorias internas aos processos-chave da prestação de serviços.
b. Reporta os resultados dos processos-chave da prestação de serviços.

Quadro 38. Critérios 73 e 74 EQUASS Assurance

Continuidade da prestação de serviços

38. A organização assegura que os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) têm a possibilidade de aceder a um contínuo de serviços que vão desde a intervenção precoce ao apoio, respondendo às alterações das necessidades e expectativas ao longo do tempo.

Indicadores
75 A organização avalia anualmente a continuidade dos serviços prestados.
76 A organização implementa medidas que assegurem a continuidade dos serviços.

Quadro 39. Critérios 75 e 76 EQUASS Assurance

39. A organização desenvolve uma continuidade ininterrupta dos serviços e reduz as barreiras em contextos multidisciplinares ou multiparcerias.

Indicadores
77 A organização identifica e reporta anualmente as barreiras:
a. À continuidade ininterrupta dos programas.
b. Ao acesso aos programas e serviços.
78 A organização presta os serviços do plano individual do seu cliente (utente/pessoa servida) / utilizador utilizando uma abordagem multidisciplinar.

Quadro 40. Critérios 77 e 78 EQUASS Assurance

40. A organização presta serviços utilizando uma abordagem holística baseada nas necessidades e expectativas dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) com o objetivo de melhorar a sua qualidade de vida.

Indicadores
79 A organização assegura que a qualidade de vida é específica e definida por e para cada cliente e/ou seu familiar que recebe os serviços.
80 A eficácia das iniciativas que visam a qualidade de vida é:
a. Medida.
b. Reportada

Quadro 41. Critérios 79 e 80 EQUASS Assurance

41. A organização identifica as competências, capacidades e apoio necessários aos colaboradores por forma a potenciar a melhor ia da qualidade de vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Indicadores
81 A organização especifica as competências e capacidades dos colaboradores para promover a qualidade de vida dos clientes.
82 A organização avalia as competências e capacidades dos colaboradores para promover a qualidade de vida dos clientes.

Quadro 42. Critérios 81 e 82 EQUASS Assurance

9. ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

Princípio da Qualidade EQUASS:

42. A organização identifica os seus resultados e assegura a sua monitorização e avaliação formal, periódica e independente e os procedimentos para alcançar os resultados pretendidos.

Indicadores
83 A organização:
a. Mede anualmente o seu desempenho face aos objetivos definidos.
b. Reporta anualmente o seu desempenho face aos objetivos definidos.
84 Os resultados e o desempenho são revistos por uma entidade externa e independente.

Quadro 43. Critérios 83 e 84 EQUASS Assurance

43. A organização identifica e regista os resultados e benefícios para os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) dos serviços que receberam tanto a nível individual como coletivo.

Indicadores
85 A organização:
a. Mede os resultados alcançados face aos objetivos estabelecidos em cada plano individual.
b. Identifica e regista os benefícios para os destinatários de cada plano individual.
86 A organização:
a. Mede os resultados alcançados face aos objetivos estabelecidos a nível coletivo.
b. Identifica e regista os benefícios para os destinatários dos serviços a nível coletivo.

Quadro 44. Critérios 85 e 86 EQUASS Assurance

Avaliação dos resultados

44. A organização avalia os seus resultados de negócio com vista a determinar o melhor valor para os seus compradores de serviços e entidades financiadoras.

Indicadores
87 A organização mede o valor acrescentado dos resultados de negócio para:
a. Os compradores de serviços.
b. As entidades financiadoras.
88 A organização mede o valor acrescentado dos serviços prestados ao nível da qualidade de vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).

Quadro 45. Critérios 87 e 88 EQUASS Assurance

45. A organização avalia a satisfação individual e coletiva dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e outras partes interessadas através de uma avaliação interna e/ou externa.

Indicadores
89 A organização mede a satisfação das suas partes interessadas:
a. Clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
b. Compradores de serviços.
c. Entidades financiadoras.
90 A organização assegura uma medição adequada e objetiva da satisfação das partes interessadas.

Quadro 46. Critérios 89 e 90 EQUASS Assurance

Divulgação dos Resultados

46. A organização disponibiliza registos acessíveis de fácil compreensão sobre os resultados, incluindo as conquistas e perceções individuais.

Indicadores
91 A divulgação dos registos e resultados é comunicado às partes interessadas em formato e linguagem de fácil compreensão.
92 Os registos dos resultados incluem as conquistas e perceções individuais.

Quadro 47. Critérios 91 e 92 EQUASS Assurance

47. A organização dissemina ativamente os resultados do desempenho organizacional aos seus colaboradores, clientes e restantes partes interessadas.

Indicadores
93 A organização reporta o seu desempenho a:
a. Compradores dos serviços.
b. Entidades financiadoras.
c. Colaboradores.
d. Clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores).
94 A organização reporta anualmente:
a. Os resultados.
b. As perceções pessoais.

c. As conquistas/realizações.

Quadro 48. Critérios 93 e 94 EQUASS Assurance

10. MELHORIA CONTÍNUA

48. A organização tem procedimentos de melhoria contínua baseada num ciclo de melhoria.

Indicadores
95 A organização tem documentado e implementa um sistema de melhoria caracterizado pelo ciclo PDCA, que inclui:
a. Atividades planeadas para atingir os objetivos.
b. Implementação das ações.
c. Medição dos resultados das ações.
d. Implementação de ações corretivas.
96 Os resultados dos projetos de melhoria da qualidade estão documentados.

Quadro 49. Critérios 95 e 96 EQUASS Assurance

49. A organização identifica indicadores de desempenho na medição dos resultados das ações de melhoria.

Indicadores
97 A organização estabelece indicadores de desempenho para medição dos resultados de todos os projetos de melhoria.
98 Organização:
a. Define objetivos para todos os projetos de melhoria.
b. Mede os resultados de todos os projetos de melhoria.

Quadro 50. Critérios 97 e 98 EQUASS Assurance

Inovação

50. A organização introduz e gere formas de trabalho inovadoras que foram identificadas com base nas necessidades das partes interessadas.

Indicadores
99 A organização demonstra:
a. Exemplos de formas de trabalho inovadoras.
b. Que vai ao encontro das necessidades emergentes das partes interessadas.
100 A organização:
a. Gere os projetos de inovação.
b. Monitoriza os projetos de inovação.
c. Regista os resultados dos projetos de inovação.

Quadro 51. Critérios 99 e 100 EQUASS Assurance

Anexo III

Entrevista

Entrevista

1) Qual a motivação e a importância da implementação da Gestão da Qualidade para o CRIT?

Tendo em conta a dimensão do CRIT – Centro de Reabilitação e Integração Torrejano e face ao conhecimento de vários referenciais de certificação era fundamental a aposta num deles, uma vez que estava na altura de implementar um Sistema específico que regulamentasse as questões da Qualidade na Organização. Existia predisposição para tal, condições para a sua realização e oportunamente apareceu um financiamento. Foi criado para o efeito o Serviço de Qualidade, Comunicação e Imagem, para levar por diante este projeto e promover a Certificação no referencial Equass Assurance.

Foi claramente uma decisão acertada, pois permitiu uma reorganização muito generalizada na Instituição, nas suas práticas, procedimentos e documentação.

O EQUASS tem como principal objetivo estimular o desenvolvimento do sector dos serviços sociais, promovendo o compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua

2) De que forma os parceiros ou partes interessadas tiveram implicações na implementação do sistema de gestão de qualidade (SGQ) no CRIT?

Os nossos Parceiros e Entidades Financiadoras foram parte integrante na confirmação e testemunhos para a atribuição da Certificação ao CRIT. Participaram nas entrevistas realizadas pelos Auditores.

Quanto aos clientes foram igualmente importantes, pois também marcaram presença e deixaram os seus testemunhos. Quanto aos colaboradores formaram uma equipa de trabalho para desenvolvimento e adequação do referencial à realidade da Instituição. Também esses colaboradores estiveram representados em todas as auditorias já realizadas.

Não esquecer o papel da Direção do CRIT sempre presente, desde o primeiro momento e que acompanhou a par e passo todos os momentos importantes, nesta caminhada em prole da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade.

3) Quais os principais constrangimentos na implementação do SGQ?

O Processo teve o seu início com a realização de Workshops, que duraram cerca de 6 meses, nos quais participaram vários elementos da Instituição. Foi uma formação contínua, muito intensa e muito participativa, exigindo um trabalho de casa, para complemento nos vários módulos administrados.

Com a informação recebida fomos estruturando os conhecimentos e descobrindo as indispensáveis mudanças, a operar na Instituição, de uma forma generalizada. Mas, quando existe mudança, também existe resistência à mesma, uma vez que estamos a falar de uma Instituição com já 39 anos de existência. Não foi tarefa fácil implementar novas práticas e procedimentos, em oposição a um funcionamento também organizado e pensado, com qualidade, mas que face ao contexto vivido no Setor Social, carecia de uma mudança e profissionalização em todos os contextos.

Foi necessário criar vários documentos e impressos, que até então existiam enquanto prática, mas que não estavam documentados. Foi necessário adaptar um Sistema complexo e seguir os seus requisitos, procurando cumprir com uma abordagem abrangente baseada em princípios, dimensões critérios de qualidade e indicadores chave.

4) Para o CRIT, quais foram os benefícios com a implementação do SGQ?

Um Sistema de Gestão de Qualidade implementado que revolucionou por completo a Instituição e permitiu o trabalho diário, baseado na melhoria dos serviços prestados e na melhoria da qualidade de vida dos nossos clientes. Fez do CRIT uma organização mais forte, mais consolidada e conhecedora do seu rumo e objetivos a traçar.

5) Na sua opinião, quais os principais desafios para uma instituição desta natureza na implementação do SGQ?

Com um Sistema de Gestão de Qualidade, como o adotado pelo CRIT, houve claramente o desafio da mudança, o desafio do trabalho em equipa, o desafio da uniformização e o desafio da utilização de uma mesma linguagem, traduzida na prática por impressos, instruções de trabalho e processos.

6) Quem implementou/implementa o SGQ no CRIT?

O Sistema foi implementado pelo Serviço de Qualidade, Comunicação e Imagem, em trabalho de equipa com as coordenações e chefias, sobre a supervisão da Direção. No momento é este mesmo serviço que acompanha, atualiza, audita e implementa melhorias no Sistema, com a colaboração das várias partes interessadas.