



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DA
QUALIDADE:
“ESTUDOS DE CASO” EM INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL NO
CONCELHO DE ESTREMOZ**

Cremilde Maria Rebola Rodrigues

Orientação: Prof.^a Doutora Maria de Fátima Jorge Oliveira

Prof.^a Doutora Maria Margarida de Sousa Saraiva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Trabalho Dissertação

Évora, 2016

DEDICATÓRIA

Dedico este meu trabalho à memória dos meus Queridos Pais.

A eles devo a minha educação, através da qual, valores como a amizade, a partilha, a persistência, o respeito, o amor pelo outro, especialmente pelos mais fracos, puderam ser apreendidos e vividos no seio familiar. Por tudo o que me legaram enquanto mulher e ser humano a minha profunda gratidão.

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DA QUALIDADE: INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL NO CONCELHO DE ESTREMOZ

Resumo

Neste trabalho discute-se a relevância da performance nas Instituições de Solidariedade Social, com especial incidência a Gestão de Recursos Humanos, e a implementação da Gestão da Qualidade Total, na medida que se multiplicam as exigências em torno da eficiência, quantidade e qualidade dos serviços, e uma maior flexibilidade para assegurar a competitividade a nível nacional. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos é a resposta possível e sustentada, de colocar os colaboradores no centro das Instituições, apelando à autonomia, criatividade, talento, estímulos, aspirações individuais e cooperativas, e considerar que são os colaboradores que fazem o sucesso das Instituições.

Com este trabalho pretende-se chamar a atenção para a importância da GRH dentro das Instituições de Solidariedade Social, fazendo um diagnóstico da laboração na área de recursos humanos e propondo um plano de intervenção/reorganização destes mesmos serviços. Este trabalho de Dissertação segue a metodologia de três estudos de caso cuja recolha de dados foi realizada, tendo por base diversas fontes: análise documental, observação direta, questionário.

Verificamos que as Instituições, objetos de estudo revelam poucos conhecimentos a nível da gestão de recursos humanos, e no que concerne à gestão da qualidade, duas das instituições não tem qualquer conhecimento, apenas a Cerciestemoz trabalha em prol da qualidade uma vez que é, uma Instituição já com vários certificados de qualidade. Face ao estudo empírico realizado constatamos que existe alguma dificuldade em prevalecer a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade, porque terão que estar inseridas as políticas de Gestão Recursos Humanos para que os colaboradores se sintam mais motivados e responsáveis pelas funções que desempenham, o que não é visível neste momento.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Políticas de Recursos Humanos, Gestão da Qualidade Total.

HUMAN RESOURCES AND QUALITY MANAGEMENT: EMPIRICAL RESEARCH IN SOCIAL INSTITUTIONS IN ESTREMOZ

Abstract

This research discusses the relevance of performance in social solidarity institutions, with a focus on Human Resource Management, and the implementation of Total Quality Management, to the extent that multiply the requirements around efficiency, quantity and quality of services and greater flexibility to ensure competitiveness at national level. The Strategic Human Resource Management is possible and sustained response, placing employees at the center of the institutions, calling for autonomy, creativity, talent, stimuli, individual aspirations and cooperative skills, and consider that it is the employees that make the success of the institutions.

This work is intended to draw attention to the importance of HRM in the institutions of social solidarity, making a diagnosis of laboring in the area of human resources and proposing an action plan / reorganization of these same services. This Master's work follows the methodology of three case studies in which data collection was carried out, based on several sources: document analysis, direct observation, questionnaire.

We found that the institutions, objects of study reveal little knowledge in the management of human resources, and with regard to quality management, two of intuitions do not have any knowledge, only Cerciestemoz works for the quality since it is a institution already with several quality certificates. Given the empirical study found that there is some difficulty prevail human resource management and quality management, they will have to be inserted the policies of Human Resources Management for employees and feel more motivated and responsible for the functions they perform, the which is not visible at this time.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Human Resources Policies, Total Quality Management.

AGRADECIMENTOS

O momento de entrega e defesa de uma Dissertação de Mestrado é de facto algo que provoca um misto de emoções: alegria por ter alcançado a meta estabelecida, alívio do tempo e esforço até então dedicado e expectativa quanto ao resultado.

É também momento para refletir e lembrar todos aqueles que contribuíram para que tal fosse possível. A todos deixo aqui o meu muito obrigado, esperando corresponder à confiança e ao apoio que todos me prestaram.

Em primeiro lugar agradeço do fundo do coração à Prof.^a Doutora Fátima Jorge por todo o apoio e paciência que teve comigo mesmo nos momentos difíceis, pela boa disposição, compreensão, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do meu trabalho, acima de tudo, pela confiança que depositou em mim.

Um obrigado muito especial à Prof.^a Doutora Margarida Saraiva, sempre disponível para me ouvir, dar conselhos e ajudar-me na realização deste trabalho.

Deixo aqui os meus agradecimentos aos Presidentes das Instituições: Associação de Beneficência Desvalida- Lar de Santa Cruz, Residência para Idosos – Solar do Poço Coberto, Cerciestremoz- Cooperativa para a Educação Reabilitação de Cidadãos Inadaptados, por terem colocado ao meu dispor as Instituições para a realização desta minha Dissertação.

Às funcionárias do departamento dos Serviços Sociais da Universidade de Évora, o meu obrigado pela disponibilidade que sempre mostraram na resolução da aquisição da minha bolsa de estudo.

Aos colaboradores dos serviços de Informática da Universidade de Évora, o meu muito obrigado pela maneira e disponibilidade com que sempre me receberam, um especial obrigado ao Sr.^o Martins pelos conselhos e força que sempre me deu.

Um obrigado muito especial à Dr.^a Maria da Conceição Cascão que sempre me apoiou em todos os aspetos para que eu conseguisse realizar este meu sonho.

A todos os que não mencionei e que sempre me apoiaram dando-me coragem e força, que sempre acreditaram que eu tinha coragem de chegar ao fim, a todos deixo o meu muito obrigado.

Bem Hajam.....

ÍNDICE

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	10
Índice de Gráficos.....	11
Índice de Quadros.....	11
Índice de Tabelas	13
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	17
Capítulo 1. Introdução	18
1.1- Enquadramento Geral	18
1.2- Objetivos do Trabalho	20
1.2.1- Objetivo Geral.....	20
1.2.2- Objetivos Específicos	20
1.3- Metodologia Adotada	21
1.4- Estrutura do Trabalho	22
Capítulo 2-GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	23
2.1-Teorias e modelos da Gestão de Recursos Humanos	25
2.2-Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos	27
2.3- Gestão Estratégica de Recursos Humanos	29
2.4-As Políticas de Gestão de Recursos Humanos	32
2.4.1-Recrutamento e Seleção, Integração/ Socialização	36
2.4.2- Avaliação de Desempenho ou Gestão de Desempenho	44
2.4.3-Sistemas de Recompensas	48
2.4.4- Condições de Higiene e Segurança no Trabalho.....	51
2.4.5-Formação e Desenvolvimento	53
2.5 - SINOPSE	57

Capítulo 3- A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	59
3.1- Definição de Conceitos	60
3.2- Estudo das TQM, nas Organizações Nacionais e Estrangeiras.....	64
3.3 - SINOPSE	69
Capítulo 4- METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	71
4.1-Objetivos do Estudo	71
Objetivo Geral	72
4.2- Etapas do Processo de Investigação	73
4.3- Classificação e Métodos da Investigação	74
4.4-Dados Primários e Secundários.....	76
4.5- Seleção da Amostra	76
4.6-Variáveis do Estudo.....	77
4.7-Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados	80
4.8 - SINOPSE.....	81
Capítulo 5- ESTUDOS DE CASO.....	83
5.1- Caracterização das Instituições em Estudo.....	83
5.2- Apresentação dos Dados Recolhidos.....	84
5.3- Análise de Dados Quantitativos	88
5.4- Análise Bivariada.....	106
5.5 -Cruzamento de Variáveis Qualitativas.....	119
5.6-Medidas de Consistência Interna	147
5.7 -Análise Comparativa (Análise Crítica com Projeto de Melhorias)	150
5.8-Discussão dos Resultados	151
Capítulo 6-CONCLUSÕES	155
6.1-Considerações Gerais	155

6.2-Limitações ao Estudo	160
6.3-Estudos e Investigação Futura	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162
ANEXOS	CLXVII
Anexo nº 1 –Carta de Apresentação	CLXVIII
Anexo nº 2 – Questionário.....	CLXIX

Índice de Anexos

Anexo 1 – Carta de Apresentação.....	CLXVIII
Anexo 2 – Questionário.....	CLXIX
Anexo 3 – Caracterização das Instituições em Estudo (Três estudos de caso)	CD
Anexo 4-Análise de Frequências Estatísticas- Estatística Descritiva.....	CD
Anexo 5 Cruzamento de variáveis- Caracterização do respondente.....	CD
Anexo 6- Cruzamento de variáveis- Caraterização do respondente- E o Trabalho na Instituição	CD
Anexo 7- Análise Bivarida das Instituições	CD
Anexo 8- Análise Bivariada-Caraterização do Respondente.....	CD
Anexo 9-Análise Bivariada-Tabelas de Contingência: Descriptive Statistics/Crosstabach.....	CD
Anexo 10-Apha de Cronbach.....	CD

Índice de Figuras

Figura n.º1-Etapas e Especificidades das atividades de Recrutamento.....	39
Figura n.º2-Modelo de Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, segundo a NP 4397:2008.....	54
Figura n.º3-As quatro vertentes de ação da Formação.....	57
Figura n.º4-Componentes de atuação da Ação de Formação envolvidas pelo “poder-fazer”.....	58
Figura n.º5-Elementos da Gestão da Qualidade Total.....	62
Figura n.º 6-O Ciclo da Qualidade.....	66
Figura n.º 7-Modelo EFQM (2009).....	68
Figura n.º8-Esboço do Modelo propriamente dito a efetuar no final da nossa Análise..	81
Figura n.º9-Resultados do Questionário aplicado aos respondentes das três Instituições em estudo.....	151

Índice de Gráficos

Gráfico n.º1-Análise de referência cruzada entre os géneros.....	87
Gráfico n.º 2-Estado Civil dos respondentes.....	88
Gráfico n.º3-Categoria Profissional dos respondentes.....	89
Gráfico n.º 4-Antiguidade na Instituição dos respondentes.....	90
Gráfico n.º 5-Os regulamentos e regras existentes na Instituição devem ser cumpridos.....	91
Gráfico n.º6-O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas.....	92
Gráficos n.º7-O superiores devem incutir nos funcionários os objetivos traçados para a Instituição.....	93
Gráfico n.º8-As sugestões de novas formas de trabalho dadas pelos funcionários são importantes para a Instituição.....	94
Gráfico n.º9-O desempenho das funções torna o ambiente de trabalho mais favorável para todos.....	96
Gráfico n.º10-A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários.....	97
Gráfico n.º11-Os funcionários devem estar sempre preparados para o desempenhar qualquer tarefa que possa surgir de momento.....	98
Gráfico n.º12-Os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços.....	99
Gráfico n.º13-Os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição.....	103
Gráfico n.º14-os funcionários conhecem as necessidades dos utentes de modo sistematizado.....	107

Índice de Quadros

Quadro n.º1-As práticas de Gestão de Recursos Humanos (Estratégia de GRH)	25
Quadro n.º2-Estilos de Gestão Japonesa e Americana.....	26
Quadro n.º3-Etapas do ciclo de vida da Gestão de Recursos Humanos.....	27
Quadro n.º4-Modelos Descritivos, Analítico e Normativos.....	30
Quadro n.º5-Diferentes pressupostos dos Modelos “Hard” e “Soft”.....	31
Quadro n.º6-As Políticas de Recursos Humanos.....	36
Quadro n.º7-Vantagens e Desvantagens do Recrutamento.....	41
Quadro n.º8-Comparação da Conceção do procedimento de recrutamento e seleção, objetivo e pressupostos do paradigma psicométrico e da abordagem da validade social.....	43
Quadro n.º9-Vantagens e desvantagens das Estratégias de Integração/ socialização....	45
Quadro n.º10-Vantagens e desvantagens das fontes de Avaliação de Desempenho.....	49
Quadro n.º11-Articulação entre Satisfação, Motivação e Produtividade.....	51
Quadro n.º12-Definições de conceitos de Gestão da Qualidade.....	64

Índice de Tabelas

Tabela n.º1-Idade dos respondentes.....	87
Tabela n.º2-Habilitações Literárias dos respondentes	88
Tabela n.º3-Vínculo Contratual dos respondentes.....	88
Tabela n.º4-Os funcionários devem dar o seu melhor no desempenho das suas tarefas.....	92
Tabela n.º5-Os funcionários procuram dar sempre resposta às solicitações que lhe são pedidas.....	94
Tabela n.º6-A instituição deve estar orientada para um trabalho eficiente por parte dos funcionários.....	95
Tabela n.º7-O desempenho e qualificação do funcionário leva-o a prestar um melhor serviço ao utente.....	95
Tabela n.º8-A formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções.....	97
Tabela n.º9-Os funcionários no final do dia devem comunicar aos seus superiores o ponto da situação dos utentes e dos serviços prestados para uma análise conclusiva...	101
Tabela n.º10-Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente.....	104
Tabela n.º11-A qualidade do serviço satisfaz os utentes.....	108
Tabela n.º12-Cruzamento dos Géneros da Associação de Beneficência desvalida- Lar de Santa Cruz.....	108
Tabela n.º13-Cruzamento de variáveis o Género e o Grupo de Idade.....	109
Tabela n.º14-Cruzamento de variáveis o Género e o Estado Civil.....	109
Tabela n.º15-Cruzamento de variáveis o Género e as Habilitações Literárias.....	110
Tabela n.º16-Cruzamento de variáveis o Género e o Vínculo Contratual.....	111
Tabela n.º17-Cruzamento de variáveis o Género e a Categoria Profissional.....	112
Tabela n.º18- Cruzamento de variáveis o Género e a Antiguidade na Instituição.....	112
Tabela n.º19-O Género-Residência para idosos, Casa de Repouso Solar do Poço Coberto.....	113
Tabela n.º20-Cruzamento de variáveis o Género com o Grupo de Idades.....	113
Tabela n.º21-Cruzamento de variáveis o Género com o Estado Civil.....	114
Tabela n.º22-Cruzamento de variáveis o Género com as Habilitações Literárias.....	114

Tabela n.º23-Cruzamento de Variáveis o Género com o Vinculo Contratual.....	115
Tabela n.º24-Cruzamento de variáveis o Género com a Categoria Profissional.....	115
Tabela n.º25-Cruzamento de variáveis o Género e a Antiguidade na Instituição.....	116
Tabela n.º26-Cruzamento dos Géneros.....	116
Tabela n.º27-Cruzamento da variável Género com o Grupo de Idades.....	117
Tabela n.º28-Cruzamento da variável Género com o Estado Civil.....	117
Tabela n.º29-Cruzamento da variável Género com as Habilitações Literárias.....	118
Tabela n.º30-Cruzamento da variável Género com o Vinculo Contratual.....	119
Tabela n.º31-Cruzamento da variável Género com a Categoria Profissional.....	120
Tabela n.º32-Cruzamento da variável Género com a Antiguidade na Instituição.....	121
Tabela n.º33-Os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos.....	122
Tabela n.º34-Cruzamento da variável género com, as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas.....	122
Tabela n.º35-Cruzamento da variável género com, os funcionários procuram dar sempre resposta às solicitações que lhe são pedidas.....	123
Tabela n.º36- Cruzamento da variável género com, o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas.....	124
Tabela n.º37-Cruzamento da variável género com, os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente.....	125
Tabela n.º38-Cruzamento da variável Categoria Profissional com, os funcionários têm obrigação de estar sempre alerta com os utentes da instituição.....	126
Tabela n.º39-Cruzamento da variável Habilitações Literárias com, a mudança seria um fator determinante para melhorar o desempenho dos funcionários.....	126
Tabela n.º40-Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos	127
Tabela n.º41-Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários.....	128
Tabela n.º42-Cruamento da variável género com, a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções.....	129

Tabela n.º43-Cruzamento da variável género com, os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colega.....	129
Tabela n.º44-Cruzamento da variável género com, os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços.....	130
Tabela n.º45-Cruzamento da variável género com, os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente.....	130
Tabela n.º46-O cruzamento da variável género com, os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição.....	131
Tabela n.º47-Cruzamento da variável género com, os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados.....	132
Tabela n.º48-Cruzamento da variável género com, a qualidade do serviço satisfaz os utentes.....	132
Tabela n.º49-Cruzamento da variável género com, os funcionários estão atentos ao estado de maior fragilidade física e psicológica dos utentes para lhes dar o apoio que necessitam.....	133
Tabela n.º50-Cruzamento da variável género com, As chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços.....	134
Tabela n.º51-Cruzamento da variável género com, os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos.....	135
Tabela n.º52-Cruzamento da variável género com, as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas.....	135
Tabela n.º53-Cruzamento da variável género com, os funcionários procuram dar sempre resposta às solicitações que lhe são pedidas.....	136
Tabela n.º54-Cruzamento da variável género com, o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas.....	136
Tabela n.º55-Cruzamento da variável género com, os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente.....	137
Tabela n.º56-Cruzamento da variável género com, os funcionários têm obrigação de estar sempre alerta com os utentes da instituição.....	137
Tabela n.º57-Cuzmento da variável género com, A mudança seria um fator determinante para melhorar o desempenho dos funcionários.....	138

Tabela n.º58-Cruzamento da variável género com, o desempenho e qualificação do funcionário leva-o a prestar um melhor serviço ao utente.....	139
Tabela n.º59-Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos.....	140
Tabela n.º60-Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários.....	140
Tabela n.º61-Cruzamento da variável género com, a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções.....	141
Tabela n.º62-Cruzamento da variável género com, os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colegas.....	142
Tabela n.º63-Cruzamento da variável género com, os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços.....	142
Tabela n.º64-Cruzamento da variável género com, os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente.....	143
Tabela n.º65-Cruzamento da variável género com, os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição.....	144
Tabela n.º66-Cruzamento da variável género com, os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados.....	145
Tabela n.º67-Cruzamento da variável género com, a qualidade do serviço satisfaz os utentes.....	145
Tabela n.º68-Cruzamento da variável género com, os funcionários estão atentos ao estado de maior fragilidade física e psicológica dos utentes para lhe dar o apoio que necessitam.....	146
Tabela n.º69-Cruzamento da variável género com, as chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços.....	147

Listagem de Abreviaturas ou Siglas

GRH-Gestão de Recursos Humanos

TQM-Manual da Qualidade Total

EUA-Estados Unidos da América

RH-Recursos Humanos

SGSST- Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

GQT-Gestão da Qualidade Total

ISO- Norma da Gestão da Qualidade

GERH-Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Capítulo 1. Introdução

A Gestão de Recursos Humanos encontra-se atualmente perante novos desafios estratégicos, orientados por uma globalização na atividade social e por uma maior exigência dos cidadãos. A complexidade crescente, em que estão as Instituições de Solidariedade Social, obriga a uma melhoria contínua da eficiência, eficácia e economia. A Gestão de Recursos Humanos, uma vez responsável pela vantagem competitiva de qualquer organização serve de suporte à implementação da Gestão da Qualidade Total nas organizações. A melhoria da qualidade requer mais do que participação; a promoção do *empowerment* junto dos colaboradores contribui para que mais facilmente se possam identificar os problemas, gerar soluções e satisfazer os clientes. Nas últimas décadas, a gestão de recursos humanos tem vindo a ser considerada como base essencial para a mudança organizacional na construção da competitividade. A importância desta área fez emergir novas conceções acerca da distribuição das pessoas nas atividades das organizações. O corpo de conhecimento na base da Gestão de Recursos Humanos articula-se em torno das interpretações relativas às causas (Institucionais) dos conflitos, os quais devem ser geridos com eficácia, dando mais ênfase às funções de liderança da gestão de topo. Acresce que a temática da Gestão da Qualidade Total deve ser uma das prioridades da Gestão de Recursos Humanos, no que se refere à sua implementação, motivação, informação e análise das Instituições Sociais. A sua focalização no cliente leva a Gestão de Recursos Humanos a criar métodos para a obtenção de melhores resultados. O elemento humano é responsável pela vantagem competitiva de uma organização, ao mesmo tempo que serve como suporte na implementação da Gestão da Qualidade Total, nas organizações do Terceiro Sector.

1.1- Enquadramento Geral

Os Recursos Humanos são o elemento fundamental que faz a diferença em termos de competitividade nas organizações. As decisões dos mesmos são de importância estratégica, as pessoas necessitam de estar integradas e envolvidas, pelo que gerir a estratégia de negócio, cultura organizacional, inerentes às práticas de GRH constituem os pilares fundamentais da construção/evolução e transformação de qualquer modelo de GRH.

Storey (1992) citado por Sousa (2006, p.10), na análise que faz à evolução da designação de função refere que, ao adotar a palavra “recursos”, esta assume uma abordagem orientada para a estratégica económica da organização, que alinha as pessoas com os outros fatores de produção, recursos materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros (Bilhim, 2000, p.19).

Barney (n/d) define recurso “como todos os bens usados pela organização para desenvolver, produzir e distribuir produtos para os clientes.” Os “recursos” têm sido uma preocupação constante da gestão das organizações, uma vez que uma boa gestão leva à competitividade e à melhoria contínua dos serviços (Domingues, 2003, p.182).

Na mesma linha Grant (1991) defende que os “recursos” são as competências de uma organização, considerações centrais na formulação da sua estratégia, sobre a qual a organização pode estabelecer a sua identidade e enquadrar a sua estratégia. Os “recursos” são a principal fonte de estabilidade de qualquer organização (Armstrong, 2006, p.30).

Storey (1995) defende que o conceito de GRH tem sido, e continua a ser, altamente controverso, em virtude de três razões fundamentais: o seu significado, conteúdo das práticas de gestão e a sua validade/utilidade. A expressão gestão de pessoal é substituída com frequência por GRH e, designa uma função ou serviço especializado nas organizações, cuja tarefa consiste em elaborar a partir da perspetiva humana, sistemas eficazes e satisfatórios de trabalho (Caetano & Vala, 2007, p. 9).

Storey (2007, p.7) considera a gestão de recursos humanos como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”. Assim, “a GRH pode ser definida como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão do ativo mais valioso das organizações, que são as pessoas” (Bilhim, 2004, p.17).

Para Osório (2009, p.42) “a gestão de recursos humanos confirmou-se como uma abordagem influente e universal na gestão das pessoas, realçando-lhe duas perspetivas: (i) uma gestão de recursos humanos preocupada com o papel que a pessoa desempenha nas organizações; (ii) a gestão de recursos humanos como uma função estratégica”. A

GRH surge “mais identificada com os interesses da empresa, mas também proporciona à função de pessoal, um papel mais proactivo e uma maior capacidade de influenciar o decurso dos acontecimentos ao nível da gestão de topo” (Cabral-Cardoso, 2000, p.230).

A Gestão da Qualidade Total sugere a mudança radical, ao mesmo tempo que propõe uma estabilidade operacional, uma melhoria contínua, levando a uma maior satisfação dos clientes internos. A comunicação é o elemento essencial da melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade, que faculta a atenção dos colaboradores, bem como das suas expectativas. Com este estudo pretende-se perceber de que forma a Gestão de Recursos Humanos influencia a implementação da Gestão da Qualidade Total nas organizações de Solidariedade Social.

1.2- Objetivos do Trabalho

“A definição dos objetivos permite uma clarificação, sustentada do trabalho a desenvolver, estabelece uma orientação do mesmo e, sobretudo, permite uma rentabilização do esforço do investigador, na mercê de ter definido o que quer investigar” (Quivy et al., 1998, p.34).

1.2.1- Objetivo Geral

- ✓ Analisar a interação entre a Gestão de Recursos Humanos e o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total nas Organizações de Solidariedade Social.

1.2.2- Objetivos Específicos

- ✓ Identificar as principais políticas e práticas da gestão de recursos humanos nas Instituições de Solidariedade Social em estudo.
- ✓ Conhecer quais os pontos fortes e os pontos fracos das instituições em estudo no que se refere à gestão de recursos humanos e ao sistema de gestão da qualidade.
- ✓ Identificar as motivações para a implementação de um processo de gestão da qualidade total nas Instituições de Solidariedade Social em estudo.
- ✓ Corroborar se as Instituições de Solidariedade Social em estudo têm ou não conhecimento do que é a gestão da qualidade.

A motivação que conduziu à realização deste trabalho prende-se com o facto de a autora da dissertação estar inserida na “Sociedade de S. Vicente de Paulo” e na “Fraternidade Leiga de S. Domingos”.

1.3- Metodologia Adotada

A metodologia não pode ser outra coisa, senão uma reflexão sobre os meios verificados na prática e, o facto dela se tornar expressamente conhecimento não é mais do que a proposição de um trabalho fecundo, em que a pesquisa bibliográfica é baseada em livros e artigos científicos, que tem como objetivo recolher dados com base em informação já existente e disponível, sobre o impacto que a Gestão de Recursos Humanos pode ter na implementação da Gestão da Qualidade Total.

O questionário, como instrumento de recolha de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas integra assim um lugar de destaque, entre as diversas técnicas de investigação social na recolha de informação de factos sociais, sendo em muitos casos a única ferramenta de aplicação.

A escala do questionário, bem como a adaptação de algumas perguntas foi retirada do artigo da Tese de Doutoramento de Phu Van Ho (2011) e as restantes adaptadas do artigo de Taveira et al. (2003). A observação participante como ferramenta auxiliar de pesquisa de natureza qualitativa, permite à investigadora completar a informação recolhida através do questionário.

A “Análise de Conteúdo”, como um conjunto de técnicas de tratamento de informação, que permitiu à investigadora fazer inferência sobre a fonte e a situação em que produziu o material objeto de análise. É uma técnica de investigação, que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de informações, tendo por objetivo a sua interpretação. Especificando: **objetiva**, porque deve ser efetuada de acordo com determinadas regras, obedecer a instruções claras e precisas. **Sistemática**, porque a totalidade do conteúdo deve ser ordenado e integrado em categorias, escolhidas em função dos objetivos. **Quantitativa**, uma vez que na maior parte das vezes é calculada a frequência dos elementos considerados mais relevantes.

É com base nestas ferramentas e também nos Softwares SPSS e Excel, que se pretendem obter dados concretos e precisos, de forma a poder motivar, quer a gestão de

topo, quer os colaboradores das instituições em estudo, a tomar diretrizes de forma a empenhar-se cada vez mais na melhoria contínua.

1.4- Estrutura do Trabalho

O presente estudo está sintetizado em seis capítulos.

- ✓ O primeiro capítulo fará referência à problemática sobre a qual o trabalho se desenvolve, bem como à importância da temática, objetivos definidos e apresentação da metodologia utilizada.
- ✓ O segundo capítulo apresenta uma resenha histórica da evolução de recursos humanos, as políticas, modelos “soft” e “hard”, recrutamento e seleção, integração, avaliação de desempenho, recompensas, condições de trabalho, higiene e segurança no trabalho, formação e desenvolvimento.
- ✓ O terceiro capítulo aborda a gestão da qualidade total, definição de gestão da qualidade, breve referência a alguns dos gurus da qualidade, o desenvolvimento das TQM no caso português e estrangeiro.
- ✓ O quarto capítulo apresenta a opção metodológica dos estudos de caso em Instituições de Solidariedade Social, os instrumentos utilizados na recolha de dados bem como a descrição de dados obtidos através da observação participante.
- ✓ O quinto capítulo faz referência aos estudos de caso, à sua caracterização, apresentação dos dados recolhidos, análise comparativa (análise crítica com projetos de melhoria, discussão dos resultados).
- ✓ O sexto capítulo apresenta as conclusões finais através da síntese dos resultados obtidos, evidenciando as principais fragilidades e potencialidades da gestão de recursos humanos e da gestão da qualidade nas instituições estudadas. Faz-se ainda referência às principais limitações da investigação, bem como aos estudos e investigações futuras que se poderão realizar sobre esta temática.

Capítulo 2-GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

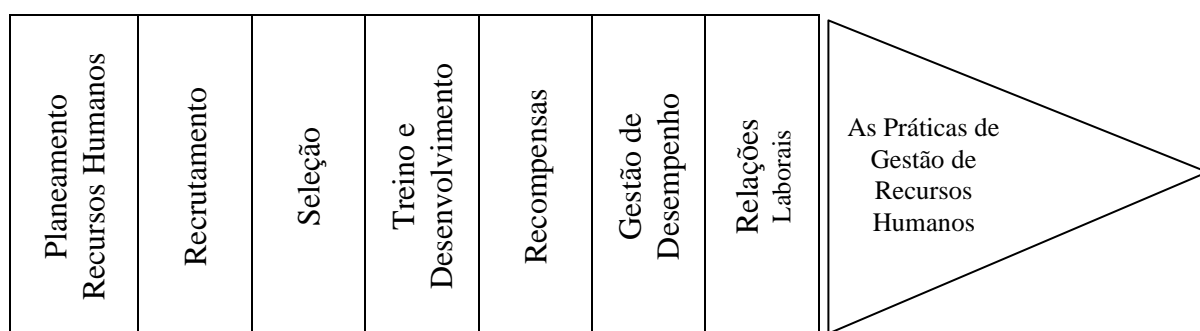
A Gestão de Recursos Humanos tem vindo ao longo dos anos a ser considerada como a base essencial para a mudança organizacional, na construção da competitividade e no atual contexto socioeconómico. A importância da Gestão de Recursos Humanos fez emergir novas conceções acerca da distribuição das pessoas pelas atividades das Instituições. Os recursos humanos referem-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos colaboradores (Noe, Hollenbeck, Gerharte & Wright, 2000, p.4).

Planeamento dos Recursos Humanos – determinação dos recursos necessários.

- Recrutamento – apreendendo funcionários com potencial.
- Seleção – escolha dos funcionários.
- Treino e desenvolvimento – formar funcionários para melhores desempenhos e prepará-los para o futuro.
- Recompensas – recompensar os funcionários.
- Gestão de desempenho – avaliação de desempenho.
- Relações laborais – criar um bom ambiente de trabalho.

De acordo com a figura abaixo representada, podemos verificar quais são as práticas de gestão de recursos humanos existentes.

Quadro n.º 1 As práticas de Gestão de Recursos Humanos (Estratégia de GRH)



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Henriques (2009, p.4).

Anos 90 - Período estratégico, opera num cenário de mudança constante: o mundo “se reduziu” à dimensão global, sem diferenças de tempo, com negócios transnacionais e via eletrónica, (...) gera-se uma mudança organizacional (...) impossível de fazer, sem o envolver da gestão de pessoas na estratégia de desenvolvimento, planos e na execução das tarefas (Domingues, 2003, pp.201-202).

De acordo com Furtado Fernandes (1989), nos anos posteriores ao 25 de Abril, verifica-se que, é o sindicalismo e as relações laborais que constituem essencialmente a “Função de Pessoal”. Em muitas das organizações começam por ser valorizados os processos de seleção para um diretor de pessoal, com capacidade para lidar com os sindicatos e comissões de colaboradores existentes (Caetano & Vala, 2007, p.22).

Oliveira e Rocha (1997, p.194) inspirado em Ouchi (idem:196) fez a comparação do modelo de organizações japonesas *versus* americanas como podemos analisar no quadro referido (Domingues, 2003, p.214).

Quadro n.º 2 Estilos de Gestão Japonesa e Americana

Organizações Japonesas	<i>versus</i>	Organizações Americanas
Emprego para toda a vida		Emprego a curto prazo
Avaliação e promoção lentas		Rápida avaliação e promoção
Carreiras não especializadas		Carreiras não especializadas
Mecanismos implícitos de controlo		Mecanismos implícitos de controlo
Processo de decisão coletiva		Processo de decisão individual
Responsabilidade coletiva		Responsabilidade individual
Preocupação com o todo da organização e, não apenas com uma parte da organização		Apenas uma preocupação segmentada da organização

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (Domingues, 2003, p.215).

Ao analisar o quadro verificamos a discrepância que existe entre as organizações, o desenvolvimento e preocupação com a competitividade das empresas japonesas face às americanas.

Há que salientar, que a GRH ao longo do século XX, passou por quatro fases de transformação: administrativa, relações humanas, integração/desenvolvimento, estratégia. As fases expostas pelo autor não se excluem, mas coexistem e complementam-se:

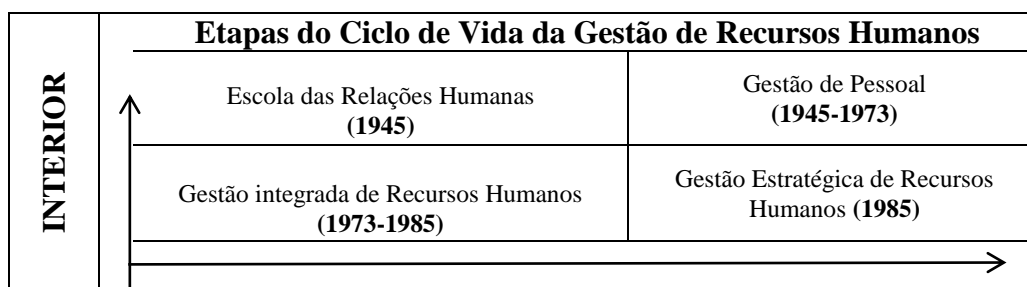
- Até 1945: fase administrativa, contabilística ou pré-histórica da função.
- De 1945 a 1973: fase das relações humanas, legal ou fase técnica.
- De 1973 até 1985: fase da gestão integrada.
- A partir de 1985: fase da gestão estratégica.

A fase administrativa liga-se à imagem mais tradicional. Técnico de pessoal, um ex-militar, pessoa com experiência no domínio das técnicas administrativas. O departamento de pessoal existe para manter a ordem, funciona como um sistema fechado para os processos de controlo (Bilhim, 2004, p.38-39). O mesmo autor defende que a fase do desenvolvimento/integração corresponde à necessidade de conjugar necessidades individuais e organizacionais. Nos anos sessenta do século passado, surgem as teorias do desenvolvimento organizacional com origem nos EUA e, na Europa (...) acentua-se o recrutamento de psicólogos para o departamento de recursos humanos.

Segundo Porter e Rosabeth Kanter (s/d) citados por Bilhim (2004, pp.39-40), a viragem da GRH emergiu do surgimento da gestão estratégica associada aos progressos anteriores e ao novo pensamento nascido da gestão e da sociologia aplicada à gestão. O caso ocorreu tal como noutros países desenvolvidos, a GRH sofreu influências no aumento da competitividade global, ao mesmo tempo que, vem inserindo cada vez mais a visão estratégica numa prática tradicionalmente marcada por modelos administrativos-jurídicos.

No quadro seguinte podemos analisar o ciclo de vida da gestão de recursos humanos.

Quadro n.º 3- Etapas do Ciclo de vida da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (Bilhim, 2004, p.38).

2.1-Teorias e modelos da Gestão de Recursos Humanos

As teorias da gestão de recursos humanos evoluíram um pouco à sombra das teorias organizacionais (...) e comportamentais (...), reveladas no contexto de mudança e de desenvolvimento do estudo das estruturas e dos métodos organizacionais (Caetano & Vala, 2007, p.5).

Segundo Guest (1997) e Boselie et al. (2005), as teorias dos recursos humanos estão ordenadas da seguinte forma: teoria estratégica, onde a política de gestão de recursos humanos tem um papel superior à estrutura e estratégia de negócios. Descritiva, áreas onde uma ou outra política de RH desfruta dos seus resultados (Beer et al. 1984, p. 18).

Kochan et al. (1986) faz uma abordagem dos sistemas, explanando as conotações entre os seus níveis. Elas são em grande parte não-prescritivas. Normativas, no sentido de que estabelecem um padrão ou norma padrão sob a forma como as teorias devem ser fixadas na gestão de recursos humanos Boselie, et al. (2005). Na mesma linha Legge (1978) defende que a teoria da contingência na gestão de recursos humanos é utilizada para o meio ambiente e para as circunstâncias da organização (Armstrong, 2006, p. 7).

A teoria da motivação de Maslow (1954) é uma das mais conhecidas abordagens. Segundo este autor, as necessidades humanas são organizadores motivacionais do comportamento.

Festinger (1954) defende a teoria da comparação social. Postula que existe nos seres humanos uma tendência para avaliar as opiniões e habilidades próprias (...) o valor próprio tem uma componente de relatividade que faz com que o valor subjetivamente medido só alcance o seu pleno significado quando inserido num contexto social (Nuno Santos, 2011) cit por (Gomes, 2011, p.584).

A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1981/1982, 191/1983) averigua o processo de identificação com grupos e categorias sociais nos processos de relacionamento intergrupar. A comparação entre os desempenhos profissionais dos colegas de uma organização, ou de uma categoria profissional, podem ser vistos com base motivacional, de procura de valor próprio em relação ao valor dos outros (Nuno Santos, 2011) cit por (Gomes, 2011, p.584).

A teoria da Autodeterminação (Gagné & Deci, 2005) propõe três grandes motivadores para o contexto de trabalho: a autonomia, a competência e o relacionamento. A competência, enquanto grande motivador em contexto profissional, é escrutinada, individualmente, pela atribuição de valor próprio, mas também face ao valor do desempenho dos outros. Para poder dar resposta a esta necessidade de competência, os colaboradores fazem a avaliação uns dos outros, que servirão em termos de comparação

e permitirão a confirmação (ou não) dessa competência (Nuno Santos, 2011) cit por (Gomes, 2011, p.584).

Adams (1971) citado Nuno Santos (2011) a Teoria da Equidade, propõe que, os seres humanos necessitam de justiça, referente à relação entre contribuições e retribuições, nos contextos de trabalho. Essa relação é comparada com a relação que outros estabeleceram nas mesmas dimensões. Para que a relação contribuições/retribuições seja estimada, é necessário avaliarmos o desempenho dos outros e o nosso, e verificar a que retribuições esses desempenhos correspondem, uma vez mais surge a necessidade de fazermos uma avaliação de desempenho (Gomes, 2011, pp.583-584).

Appelbaum et al. 2000; Bailey et al, 2001; Broxall e Purcell, 2003) defendem a teoria AMO - a fórmula de Desempenho e Capacidade = Habilidade + Motivação + oportunidade de participar. Fornece a base para o desenvolvimento de sistemas de recursos humanos e do contributo dos colaboradores, nomeadamente os requisitos de competências, motivações e a qualidade do seu trabalho (Armstrong, 2006, p.7).

Tajfel (1981/1983) defende que as pessoas se identificam com os seus grupos e categorias de pertença (...) o desempenho profissional de uma organização orgânica de categoria profissional, pode ser visto com base motivacional, procura de valor próprio em relação ao valor dos outros (Nuno Santos, 2011) cit por (Gomes, 2011, p.583).

2.2-Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos

Os modelos de gestão de recursos humanos, “hard“ e “soft” tiveram a sua origem nas Escolas Americanas e caracterizam a literatura da especialidade. O modelo “hard”, fortemente influenciado pelas teorias comportamentais assume uma visão humanista onde os colaboradores acatam as decisões organizacionais que entenderem. O modelo “soft” dá ênfase aos aspetos psicológicos de motivação das pessoas e ao envolvimento das mesmas nos processos de tomada de decisão, assim como ao desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no trabalho em equipa (Domingues, 2003, p.33).

O modelo “hard” é designado na literatura por “duro” dá “ênfase à gestão de recursos humanos, sendo colocado nos recursos orientados de acordo com os critérios racionais económicos e próximo da abordagem do «capital humano». A perceção sobre as

pessoas é obtida a um custo baixo, quanto possível e, utilizada de forma otimizada na satisfação dos objetivos estratégicos da organização” (Cabral-Cardoso, 2000, p.233).

O modelo “soft” orienta a sua ação para a motivação das pessoas, o envolvimento e participação na tomada de decisão e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em parceria (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008, p.74).

A agregação do modelo “hard” é caracterizada pela especialização individual, o modelo “soft” pela ênfase em multi - competências, trabalho em parceria e satisfação de necessidades a longo prazo, são modelos que assentam em teorias muito problemáticas, porque cada um assenta num combinado de pressupostos com áreas diferentes da natureza humana e de um controlo através da gestão estratégica (Truss, 1997) cit por (Gratton, 1999, p.43).

Neves (2007) citado por Caetano e Vala (2007, p. 9) defende que qualquer modelo deverá contemplar os seguintes princípios: (i) princípio da unificação; (ii) princípio da estrutura dinâmica; (iii) princípio da consistência, onde toda a informação interna esteja ordenada de modo consistente e permita comparações com as diferentes realidades. Os modelos diferem no conteúdo, mas apontam maioritariamente para uma ligação na gestão de recursos humanos à estratégia global, que podemos analisar no quadro seguinte.

Quadro n.º 4- Modelos Descritivos, Analíticos e Normativos

ESTRUTURA DINÂMICA	PRINCÍPIO DE UNIFICAÇÃO		
	Descrição do trabalho da gestão de recursos humanos	Análise da ação dos recursos humanos	Conteúdo normativo ou pressuposto
	Como é que o trabalho muda com diferentes ações e contextos	Como é que os especialistas em recursos humanos são capazes de influenciar os resultados e porquê	O que os especialistas em recursos humanos devem fazer
1-Nível de análise	Organização	Organização e sociedade	Gestão da organização
2- Atividades descritivas	Trabalho dos especialistas em recursos humanos	Razões para o trabalho	As contribuições dos recursos humanos, nas organizações
3- Proposta	Dizer o que acontece	Dizer como é o trabalho em gestão de recursos humanos, e como interatua	Aumentar os resultados da organização e ajudar a gestão

Fonte: Elaboração própria. Adaptado (Tyson, 1995, p.23) por (Monteiro, 2012, p.8).

As suas premissas são diferentes e dão origem a diferentes práticas de gestão. A realidade mostra, todavia, que a retórica “soft” pode estar associada a práticas “hard”. Podemos sintetizar que estes dois modelos “hard e soft” se complementam embora baseados em teorias diferentes. O modelo “hard” e o modelo “soft” consideram os seguintes pressupostos, como podemos analisar no quadro seguinte.

Monteiro e Cardoso (2011) defendem que é a partir desta unificação, que a dicotomia “hard” e “soft” se deparam com as orientações e características organizacionais, que tipificam distintos períodos evolutivos, nos últimos séculos (Gomes, 2011, p.558).

Quadro n.º 5- Diferentes pressupostos dos Modelos “Hard” e “Soft”

Modelo “Hard” (Michigan)	“Modelo Soft” (Harvad)
Os recursos humanos são um fator de produção cujos custos devem ser minimizados.	As pessoas devem ser apoiadas e o seu empenhamento fomentado.
Os recursos devem ser selecionados e geridos de acordo com as necessidades estratégicas da organização.	A organização valoriza diversos stakeholders. Os colaboradores devem ser aqui considerados como os mais revelantes.
O que mais importa do que reter colaboradores é encontrar os que asseguram produtividade e eficácia na organização.	A reação dos colaboradores é provocada através da construção de redes sociais. O empenhamento e a identificação com a organização são cruciais.
A formação incide na função específica realizada pelo colaborador. A melhor formação deve ser usada nos melhores colaboradores.	O desenvolvimento pessoal e organizacional é crucial. Importa desenvolver o potencial humano para benefício da organização e dos colaboradores.
A avaliação de desempenho enfatiza o desempenho individual, focalizado na função específica.	A avaliação do desempenho enfatiza a capacidade de trabalhar em equipa e de realizar outras atividades (ex: voluntariado em ações de cidadania organizacional).
Ênfase, racionalidade, custos e controlo.	Ênfase, motivação, comunicação, liderança, confiança, envolvimento.

Fonte: Elaboração própria, Adaptado de (Gomes, et al, 2008, p. 72).

O lado “soft” está associado a conceitos e princípios, tais como a liderança, capacitação dos colaboradores, cultura de gestão etc., o lado “duro” “hard” refere-se a ferramentas, técnicas e melhoria da qualidade (Vouzaz, Psylogios (2007); Thiagarajan et al. (2001) cit por (Christos B. Fotopoulos & Evangellos L. Psomas, 2008, p.151).

2.3- Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A gestão estratégica de recursos humanos refere-se à articulação entre as motivações e atuações das pessoas, quer individual quer coletivamente e no que concerne às linhas de negócio. O capital humano pode ser submetido a uma análise que permitirá diagnosticar as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Dessa análise poderá resultar o

esforço de alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas/capital humano e a estratégia de negócio, de tal forma que a organização desenvolva o potencial humano e tire partido desse capital intangível. Tal esforço, enquadrado por uma filosofia de responsabilidade organizacional parece ter um impacto organizacional significativo (Gomes et al 2008, pp.875-876).

O conceito de gestão estratégica de recursos humanos foi introduzido na década de sessenta, por Peter Drucker, em substituição da designação de direção de gestão de recursos humanos. Este novo conceito “envolve na sua essência as atividades de formulação de objetivos, análise das envolventes externas e dos condicionalismos internos, uma previsão da evolução das variáveis exógenas, a implementação de meios e estruturas necessárias para o controlo dos resultados” (Fonseca, 2003). A introdução deste conceito tornou mais exigente esta função. A atividade de gestão pressupõe sempre uma vertente estratégica, de perceção à mudança (Martins, 2005, p.63).

Segundo Peretti (2001, p.85) o apelidar de «estratégica» à gestão de recursos humanos não decorre do fenómeno «moda» o que se presencia atualmente nalgumas funções das organizações de hoje (C.H. Besseyre Des Horts, op.cit., p.87). Para o mesmo autor a passagem progressiva da noção de «produtividade» e «competitividade» é, largamente identificada hoje a partir da análise da eficiência económica das empresas japonesas, que permitiu que os recursos humanos passassem de uma rubrica de organização do trabalho, para o nível estratégico da empresa.

A gestão estratégica de recursos humanos insere-se no projeto organizacional e, os RH são encarados como vantagem competitiva, o que confere aos mesmos um potencial único e valorizado. Na mesma linha, Storey (1995) reconhece que a vantagem competitiva sustentável deriva dos recursos internos da empresa (Neves, 2000, p. 139).

Na mesma linha Legge, (1995) citado por (Monteiro e Cardoso) defende que, “a ligação da gestão de recursos humanos com a estratégica passa por tratar os colaboradores como ativos valorizados, proactivos e fonte de energia criativa” (Gomes, 2011, p.558).

A gestão estratégica envolve: A identificação da missão, a definição dos objetivos que concretizam a missão, a análise da envolvente geral e específica que serve para identificar as ameaças e oportunidades, o diagnóstico interno para patentear os pontos

fortes e fracos da organização e a escolha estratégica que permitirá atingir as metas e os objetivos delineados pela mesma (Bilhim, 2004, pp.47-48).

Barney (1991, 1995) defende, que “a visão baseada na gestão estratégica de recursos humanos proporciona valor acrescentado através das estratégias de desenvolvimento da organização, dos recursos raros, que são difíceis de imitar e difíceis de substituir” (Armstrong, 2006, p. 7).

Covey (1999) citado por Bilhim (2004, pp.77-78) defende que a GERH assenta em sete dimensões: Reatividade/ pro atividade, subordinação/ objetivos pessoais; disciplina/ priorização; estratégia competitiva/estratégia cooperativa; necessidade de ser compreendido/ necessidade de compreender; comunicação defensiva/ criação de sinergias; mudança esporádica/ melhoria contínua.

No concerne à gestão estratégica de recursos humanos pode dizer-se que está centrada no pressuposto de que os colaboradores são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento. Logo as alavancas chaves da gestão de recursos humanos (GRH), (recrutamento, seleção, integração, formação e desenvolvimento, sistemas de recompensas), no seu conjunto devem aproximar-se e promover a sua integração sistemática na organização.

Quanto às dimensões à que salientar: estratégica de GRH, gestão de emprego, recrutamento e seleção, formação de desenvolvimento, manutenção de RH¹ etc. (Caetano & Vala, 2007, p.14).

A gestão estratégica de recursos humanos pressupõe uma força de trabalho altamente envolvido com a organização, flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve sobre a qualidade. Os objetivos traçados pela organização são atingidos

¹ Estratégias de GRH relacionados com esta dimensão: estratégia de gestão de recursos humanos, a periodicidade da revisão da estratégia, o estatuto do responsável pela gestão de recursos humanos e a formulação da estratégia do Instrumento de Regulamentação Coletiva do Trabalho.

-Gestão de emprego relacionado com o planeamento quantitativo e qualitativo dos recursos humanos, a definição de requisitos básicos, a evolução das carreiras profissionais, a afetação de recursos humanos aos postos de trabalho, a avaliação dos desempenhos e a auditoria a GRH.

-Recrutamento e seleção, assumem importância na pesquisa e análise de mercados, as formas de recrutamento, as técnicas de seleção, os critérios de escolha e o plano de integração.

-Formação e desenvolvimento, relacionados com o plano de formação, o plano de informação e comunicação e avaliação da eficácia.

-A manutenção de RH, esta dimensão assume relevo no que concerne à política salarial e de benefícios, o ambiente e condições de segurança no trabalho, a ação social e relações de trabalho.

através de uma enorme atenção posta na seleção, socialização, formação, comunicação, e nos sistemas eficazes de compensação para os colaboradores.

Os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais. A gestão de recursos humanos encontra-se, assim, dependente de processos imprevisíveis e impossíveis de estabilizar de forma definitiva, sendo a sua dimensão política tão importante como a sua competência técnica.

Assim, as competências dos recursos humanos transformaram-se num elemento pivô, que passou a permitir às empresas concentrarem-se nos aspetos essenciais do seu negócio e, disporem de um capital humano que tivesse a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade necessária para dar resposta aos desafios da organização (Camara, 2007, p 342).

2.4-As Políticas de Gestão de Recursos Humanos

As políticas e práticas de gestão de pessoas ou de recursos humanos são definidas como o conjunto de princípios, regras, métodos e procedimentos, que em termos globais têm origem na visão, missão e cultura da organização e, em termos específicos, nos planos estratégicos e de negócio, formam assim o contexto típico através do qual os colaboradores são geridos no seio das organizações (Moura, 2000, p. 26).

É em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional que surgem as políticas, que são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que sejam desempenhadas de acordo com os objetivos pretendidos. Estas constituem uma orientação administrativa de forma a impedir que os colaboradores desempenhem funções indesejáveis ou coloquem em risco o sucesso de funções específicas na organização.

As políticas são essenciais ao funcionamento das organizações:

“Uma política é uma diretriz geral para a tomada de decisão, estabelece fronteiras em torno das decisões assegurando aos responsáveis um quadro preciso para que estes tomem as decisões que se mostrem necessárias e de modo a que as mesmas sejam coerentes com os objetivos da organização”

(Moura, 2009, p.20).

Segundo Geary (1992), as políticas e práticas devem ser concebidas e implementadas de forma a aumentar o empenhamento e a motivação dos colaboradores (Monteiro & Cardoso, 2011) cit por (Gomes, 2011, p.558).

A dimensão das políticas de gestão de recursos humanos consistem em planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os seus objetivos coletivos ou individuais da organização. As políticas de organização e do tempo de trabalho têm como principais objetivos a procura da flexibilidade, o equacionamento dos desejos de individualização e o acréscimo de utilização dos equipamentos (Chiavenato, 1987, p.74).

As políticas desempenham um papel importante no desenvolvimento e gestão da cultura na organização. A gestão de recursos humanos deve estimar e premiar determinados padrões de comportamento e, de atuação funcional (nível de artefactos), que ao serem considerados válidos, quer interna quer externamente, serão valorizados e considerados relevantes pelos colaboradores (nível de valores). A congruência da gestão de recursos humanos, o sucesso e valorização dos colaboradores consolida um conjunto de pressupostos básicos que irão formar o mapa interpretativo da organização, do que se espera dela e dos seus colaboradores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.173).

É através das políticas que se situa o código de valores éticos da organização, que através das mesmas lidera as suas relações com os colaboradores, acionistas, consumidores, fornecedores etc., visam dar consistência à execução das atividades e ao cumprimento dos objetivos delineados, bem como a um tratamento equitativo igual para todos os colaboradores. A perfeita integração das políticas resultantes da atuação dos diversos fatores de gestão de pessoas vai estimular e padronizar o comportamento dos colaboradores na organização, que no seu todo vão caracterizar o comportamento organizacional como reflexo da sua cultura.

Quadro n.º 6 – As Políticas de Recursos Humanos

<p>PREVISÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Pesquisa de mercado de Recursos Humanos -Recrutamento, Seleção e integração 	<ul style="list-style-type: none"> -Pesquisa e análise de mercado de recursos humanos. -Onde recrutar (fontes de recrutamento). -Como recrutar (técnicas de recrutamento). -Prioridades de recrutamento interno e externo. -Critérios de seleção de pessoas. -Grau de descentralização das decisões acerca da seleção de pessoas. -Técnicas de seleção -Planos e mecanismos (centralizados e descentralizados) de integração dos novos participantes ao ambiente interno da organização.
<p>APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Análise e descrição de cargos. -Planeamento e alocação de recursos humanos. -Planeamento de Carreira. -Avaliação de Desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> -Determinação dos requisitos básicos de força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho) para desempenho do papel. -Determinação da quantidade de recursos humanos necessária e a alocação desses recursos em termos de posicionamento em cargos dentro da organização. -Determinação da sequência ótima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da organização. -Planos e sistemáticas para contínua avaliação da qualidade e adequação dos recursos humanos.
<p>MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Administração de salários. -Planos de benefícios. -Higiene e Segurança no Trabalho. -Relações trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliação e classificação de cargos visando o equilíbrio salarial interno -Pesquisas salariais visando o equilíbrio interno. -Política salarial -Plano e sistemática de benefícios sociais adequados à diversidade de necessidades dos participantes da organização. -Critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem os cargos. - Critérios e normas de procedimentos sobre relações com empregados e sindicatos
<p>DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Treinamento. -Desenvolvimento de recursos humanos. -Desenvolvimento Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos. -Aprimoramento a médio e longo prazo dos recursos humanos, visando a contínua realização do potencial existente em posições relevantes na organização. -Aplicação de estratégias de mudança visando a saúde e excelência organizacional.
<p>MONITORIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Banco de dados -Sistemas de Informação. -Auditoria de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> -Registo e controlo para a devida análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos disponíveis. -Meios e veículos de informação adequados às decisões sobre recursos humanos. -Critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas e procedimentos de recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (Chiavenato, 2002, p. 161).

Uma política de recursos humanos deve envolver tudo o que a organização pretende acerca dos seguintes aspetos:

Políticas de suprimento, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento, seleção, integração de novos colaboradores ao ambiente interno da organização com rapidez e eficácia. **Políticas de aplicação**, análise e disposição de funções, planeamento dos recursos humanos, plano de carreiras e avaliação de desempenho. **Políticas de manutenção**, administração de salários, plano de benefícios sociais e higiene e segurança no trabalho. **Políticas de desenvolvimento**, formação, desenvolvimento dos recursos humanos e desenvolvimento organizacional. **Políticas de controlo**, base de dados, sistemas de informação e auditoria dos recursos humanos. As políticas e práticas de gestão são também delineadas de forma a possibilitar a submissão, impedindo forças centrífugas relativamente á rigidez dos objetivos da organização (Domingues, 2003, p.402).

Gegge (1989) alegou que uma das definições típicas de gestão de recursos humanos é a de que as políticas devem ser integradas no planeamento estratégico de negócios (...) que divulguem o compromisso e que, como consequência estimulem a disposição nos colaboradores para atuar de forma flexível nos interesses da organização na “busca da excelência” (Armstrong, 2006, p.9).

Na perspetiva de David Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991), as políticas englobam quatro posições fundamentais:

Integração estratégica - capacidade da organização, para integrar as questões de recursos humanos nos planos estratégicos, garantir uma gestão de recursos humanos coerente, facultar aos gestores normas de forma a incorporar uma perspetiva de gestão de recursos humanos na tomada de decisão. **Elevado compromisso** - compromisso comportamental para granjear os objetivos acordados, posição espelhada de um compromisso que atuou numa forte identificação com a empresa. **Elevada qualidade** - refere-se a todos os aspetos de conduta da gestão na relação direta com a qualidade dos bens e serviços fornecidos, envolvendo a gestão dos cooperantes e o investimento nos colaboradores de elevada qualidade. **Flexibilidade** – flexibilidade funcional é a existência de uma estrutura organizacional adaptável com a capacidade de gerir a inovação (Armstrong, 2006, p.6).

Segundo o mesmo autor, os objetivos das políticas de gestão de recursos humanos identificadas por Caldwell (2004) envolveram a gestão de pessoas como bens que são fundamentais para a vantagem competitiva da organização, equiparando as políticas de recursos humanos com as políticas de negócio, estratégia corporativa, procedimentos e desenvolvimento das teorias nas políticas de recursos humanos (Armstrong, 2006, p.6).

O crescente papel estratégico da gestão de recursos humanos e da cultura organizacional leva ao alargamento das políticas de gestão de recursos humanos, estas encontram-se integradas na estratégia geral da organização, ao mesmo tempo que a gestão de recursos humanos é avaliada pelo contributo que dá ao sucesso da estratégia na organização.

2.4.1-Recrutamento e Seleção, Integração/ Socialização

O recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair e reter candidatos potencialmente qualificados capazes de satisfazer as necessidades de stakeholders, que pelas suas características são suscetíveis de suprir as exigências da função a preencher e enquadrarem-se nos objetivos e cultura da organização e, para satisfazer as necessidades futuras da mesma (Gomes, 2011, p.471).

Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p.54).

Segundo Fernandes (2010), o recrutamento refere-se ao método – ou tramitação que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.383).

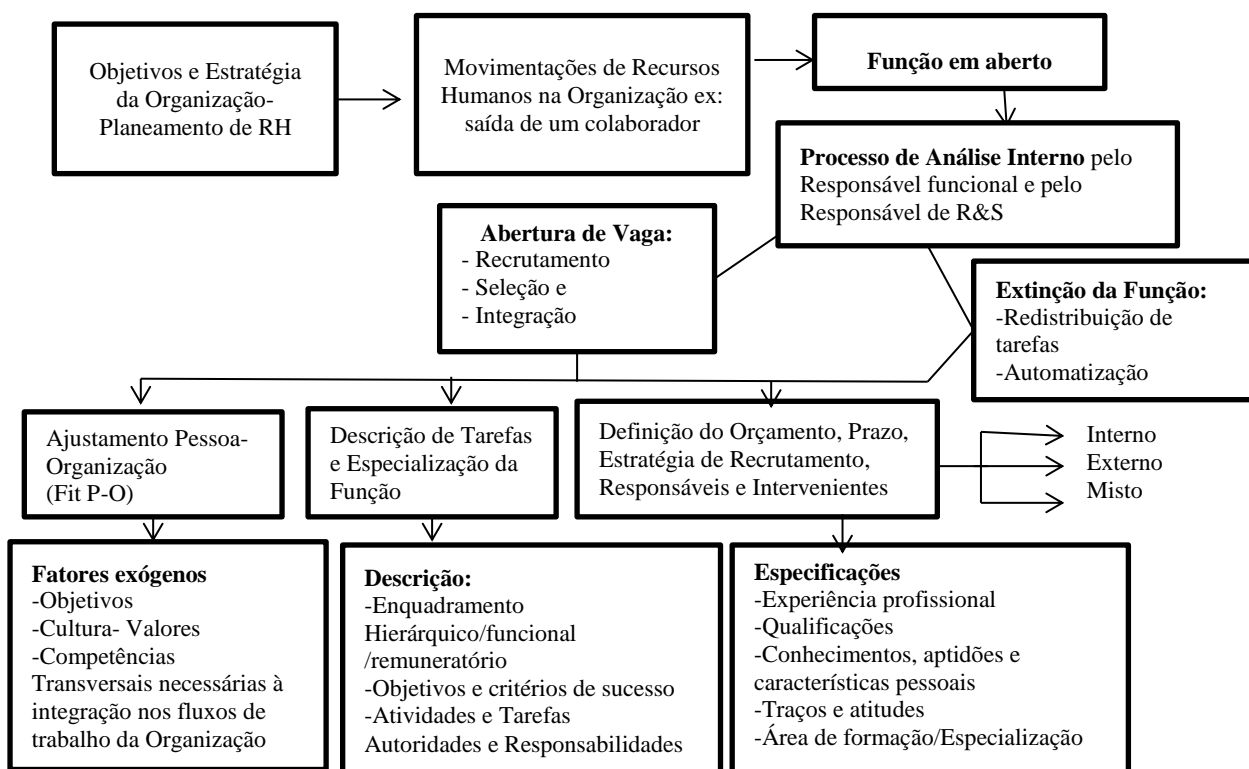
Na perspetiva de Rodrigues e Rebelo (2011) o procedimento concursal, é o conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das atividades e à prossecução dos objetivos de órgãos ou serviços, que deverão ser norteadas por políticas e estratégias que representem a melhor monitorização destes processos com os fatores endógenos e, exógenos à organização. São formas individualizadas que correspondem para a eficácia da organização (Gomes, 2011, p.477).

McManus e Ferguson (2003), referem que os sistemas eletrónicos podem ser mais valiosos a nível de recrutamento de colaboradores com elevada qualificação, que para os menos qualificados, (...) sendo o objetivo da seleção a de maximizar a qualidade dos indivíduos que são contratados para participar nos objetivos organizacionais através do seu desempenho (L. Stone, et al. 2013, pp. 52-63).

O processo de recrutamento permite, pois, aferir a compatibilidade de parte a parte, e assegura àqueles que entram num ambiente sem surpresas um largo consenso acerca da sua capacidade de integração, o que garantirá elevada probabilidade de sucesso na organização.

No que concerne ao recrutamento e seleção face à gestão de recursos humanos, este está relacionado com outras atividades da política de recursos humanos. Práticas como análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, a gestão de competências, o desenvolvimento de carreiras e o sistema de recompensas podem contribuir com dados para o recrutamento, assim como o recrutamento pode contribuir para as referidas práticas. O recrutamento e seleção têm custos, diretos e indiretos. Custos inerentes, ao processo propriamente dito e, custos de rotatividade ou da manutenção de colaboradores inadaptados que podem decorrer de seleções inadequadas (Sousa, et al. 2006, pp.54-73).

Figura n.º 1- Etapas e Especificidades das atividades de Recrutamento



Segundo Rodrigues e Rebelo (2011) o “processo de seleção enquadrado no processo de recrutamento, mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permite avaliar e classificar os candidatos de acordo com as competências indispensáveis à execução das atividades inerentes ao posto de trabalho a ocupar, este processo é constituído por um conjunto de etapas de avaliação² que funcionam como crivos de candidaturas e com o objetivo de selecionar o melhor candidato a admitir, tendo em conta as exigências da função, objetivos e cultura da organização” (Gomes, 2011, p.475).

Na perspetiva de Robertson e Smith (2011) a seleção, em particular, corresponde a um processo de medição de diferenças individuais num conjunto de constructos previamente identificados para a obtenção de um desempenho ótimo no quadro de uma determinada função (Rodrigues & Rebelo, 2011) cit por (Gomes, 2011, p.451).

Podemos dizer, que não deve existir recrutamento sem a definição de função. Se não existir a definição de função adequada ou atualizada é necessário elaborá-la ou revê-la no momento de recrutamento, isto porque a definição de função permite definir a necessidade de critérios de recrutamento, e estar mais próximo da realidade, diminuindo o risco de insatisfação no momento de integração do novo (s) colaborador (s) (Peretti, 2001, p. 218).

É essencial que a organização tenha uma política de recrutamento coerente com a sua estratégia de seleção dos candidatos, uma vez que o recrutamento é um investimento onde os custos diretos e indiretos exigem uma verificação da qualidade dos resultados obtidos (Peretti, 2006, p. 242).

Os métodos de recrutamento são importantes, pois é a partir deste que se faz a primeira triagem inicial de candidaturas através das suas qualificações, porque o fator que pesará excessivamente na decisão sobre qual o candidato a escolher e a opinião que o painel de recrutamento formar sobre ele, no tocante ao grau de compatibilidade e facilidade da sua integração no grupo e a sua identificação com os princípios operativos do mesmo. Daqui resulta que a organização tende a recrutar pessoas com um conjunto de valores comuns e, no essencial, compatíveis com os valores da organização (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p.190).

² Etapas de avaliação - análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes de aptidão física, testes de competências específicas, testes de simulação e entrevista sendo esta o método mais utilizado para a maior parte das funções.

De forma concisa, podemos dizer que o recrutamento e a seleção não se podem concretizar como atividades isoladas, exigindo a consecução de análises internas e a aprovação de posições estratégicas, que poderão variar conforme a organização dispuser os seus métodos de trabalho, porque só a assinatura do contrato de trabalho põe termo ao processo de seleção, embora não se possa deixar de considerar o tempo de socialização do novo colaborador na organização.

São dois os tipos de recrutamento a salientar: interno ou externo, estes compreendem diversas fases e tipologias que incluem vantagens e desvantagens, que sujeitas a análises comparativas levam a encontrar os pontos fortes e fracos no momento da decisão final, no quadro que se segue podemos analisar essas diferenças.

Quadro n.º 7-Vantagens e Desvantagens do Recrutamento

	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
VANTAGENS	-A organização detém maior conhecimento acerca dos candidatos facilitando-se assim o processo de seleção.	-Resulta normalmente num maior número e diversidade de candidatos-maior abrangência e seletividade.
	-A adaptação é mais célere já que o candidato já conhece a cultura e processos de trabalho da organização.	-Conduz ao reforço da imagem da organização enquanto entidade empregadora.
	-Poderá traduzir-se em maior motivação, compromisso e valorização dos efetivos, permitindo a rentabilização do investimento aplicado no desenvolvimento dos recursos humanos. Representa, geralmente, um menor custo para a organização.	-A organização adquire potenciais novos, conhecimentos e conceções de trabalho que poderão originar inovações/ mudanças internas – enriquecimento e diversificação da força de trabalho.
DESvantagens	-O conjunto de candidatos obtidos são mais restritos e menos diversificados.	-Provoca um aumento do custo e da morosidade do processo de recrutamento e seleção.
	-O colaborador selecionado poderá não evidenciar competências e conhecimentos necessários e um desempenho satisfatório na nova função.	-A seleção do novo colaborador envolve um maior nível de incerteza aumentando a probabilidade de ocorrência de erros de recrutamento (falha no ajustamento à função e à cultura organizacional).
	-A organização poderá perder potencial inovador e criativo não beneficiando dos ímpetus motivacionais “típicos” dos colaboradores.	-O processo de integração do trabalhador decorre de forma mais lenta e envolve a afetação de diversos recursos (ações de formação, monitorização pelos pares ou chefias).
	-Origina a necessidade de criação de sistemas de formação e aperfeiçoamento de competências.	-Poderá resultar em frustração interna caso se verifique que as vagas são totalmente direcionadas para candidatos externos.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Stone (2002) cit por (Gomes, 2011b, p. 473).

O recrutamento interno consiste na afixação do anúncio do lugar vago nos painéis informativos da organização (ou na internet), incluindo o perfil detalhado da função, dando dele conhecimento generalizado e convidando os interessados a candidatar-se, dentro de um certo prazo, mas que exerçam funções na organização há mais de um ano (Monteiro Fernandes) cit por (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p.389).

O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente e ao mesmo tempo aproveitar a oportunidade de trazer «sangue novo», estimulando a diversidade e valorizando os candidatos que tragam formas inovadoras de analisar os problemas da organização e forma de os resolver. O recrutamento direto, não indicado no quadro anterior também tem as suas regras, é normalmente feito através dos media (televisão ou rádio), quer da imprensa escrita, Diário da República, quer nos sites na internet especializados em oferta de emprego com regras informais de eficácia. Neste caso o texto de anúncio deve conter todos os elementos necessários para que o candidato potencial compreenda adequadamente o que se pede e espera dele e o que se lhe oferece (Fernandes, 2007) cit por (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p.389).

Segundo Rodrigues e Rebelo (2011) os erros de recrutamento e seleção conduzem a custos consideráveis e a outros aspetos igualmente prejudiciais à organização, como perdas de produtividade e, nalguns casos, perdas de clientes (Gomes, 2011, p.473).

No que concerne à **Seleção de pessoal** esta visa, sobretudo, escolher a pessoa que garanta uma adaptação rápida ao posto de trabalho, e que possua potencial suficiente para progredir no projeto de carreira (Ribeiro, 2007) cit por (Caetano & Vala, 2007, p.267).

A seleção dos candidatos assenta em procedimentos de índole psicológica, tem por objetivo a convergência dos interesses do individuo e da organização, de forma a otimizar a relação de satisfação dos colaboradores no desempenho das suas tarefas (Ribeiro, 2007) cit por (Caetano & Vala, 2007, p.270).

Na perspetiva de Decenzo e Robbins (2002) citado por Rodrigues e Rebelo (2011), a seleção estratégica preconiza uma execução congruente destes processos com planeamento estratégico de recursos humanos (...) necessidade de pessoas/

competências indispensáveis à concretização dos objetivos da organização (Gomes, 2011, p.446).

A seleção dos candidatos passa por um combinado de métodos desde a análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes de aptidão física, testes de competências específicas, testes de simulação e entrevista, sendo esta última o método mais utilizado para a seleção da maior parte das funções (Sousa, et. al.2006, p.66).

Para se proceder à seleção, é necessário proceder à avaliação/medição de determinados atributos nas pessoas (aptidões, traços de personalidade, valores, atitudes, interesses, entre outros). A eficácia das decisões de seleção depende, entre outros aspetos, da exatidão das medidas/métodos aos quais recorreremos, razão porque o paradigma psicométrico e a abordagem da validade social da seleção incluem aspetos e questões que se complementam e, detêm importância ímpar na eficácia da seleção como podemos analisar no quadro seguinte.

Quadro n.º8-Comparação da conceção do procedimento de recrutamento e seleção, objetivo e pressupostos do paradigma psicométrico e da abordagem da validade social

	Paradigma Psicométrico	Abordagem da validade Social
	Eficácia do Processo de Recrutamento e Seleção	
Visão do processo de Seleção	-Processo de medição rigoroso dos atributos individuais (aptidões, conhecimentos, traços de personalidade) que se encontram relacionados com (determinam) o desempenho da função.	- Processo de interação e socialização entre organização e candidato, no âmbito do qual se clarificam expectativas, valores e necessidades.
Objetivos	-Ajustamento entre características do candidato-exigências da função.	-Ajustamento entre necessidades, objetivos e valores da organização e do candidato.
Pressupostos	-Utilização de medidas consistentes e válidas. -As decisões de seleção baseiam-se em predições do desempenho profissional. -Ênfase na validade preditiva das medidas de seleção.	-Troca de informações fidedignas e sem omissões acerca da função e da organização durante a seleção. -Transparência das avaliações de seleção. -Comunicação e feedback durante todo o processo. -Valorização da participação do candidato enquanto elemento ativo, num processo de tomada de decisão clara e transparente.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Rodrigues & Rebelo (2011) cit por (Gomes, 2011b, p.457).

A Integração, incluindo os processos formais de acolhimento, é a primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro da organização. Processo pelo

qual o indivíduo adquire os conhecimentos sociais necessários para desempenhar um determinado papel social/organizacional (Bilhim, 2004, p.233).

Segundo Lois (1980) citado por Caetano e Vala (2007, p.305), a socialização é um processo através do qual os novos membros de uma organização compreendem e “apreciam os valores, aptidões, comportamento esperado e conhecimento social, essenciais para assumirem um papel organizacional e para participarem como membros da organização”, ou seja, é a forma pela qual a organização recebe os novos colaboradores e os adapta à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, de modo a que se comportem de forma adequada às expectativas da organização, fornecendo-lhe um conjunto de informações sobre a organização e a sua função desde o momento da sua admissão.

Feldman (1976) defende a integração /socialização como um processo através do qual os novos membros passam de elementos externos a membros efetivos e participativos da organização. Na mesma linha Young e Lundberg (1996) defendem, que no primeiro dia de trabalho dos novos colaboradores, a organização deve dar ênfase ao que é importante para os novos membros e não para a organização, dar mais informação sobre a organização, preocupar-se em fazer com que o elemento novo se sinta bem recebido e apoiado do ponto de vista emocional (Mosquera, 2007) cit por (Caetano & Vala, 2007, p.313).

Porter e os seus colaboradores (1987) defendem, que o processo de integração do indivíduo na organização não termina com a sua admissão mas, pelo contrário, estende-se ao longo da sua carreira” (...) importa, que sejam transmitidas as atitudes adequadas ao seu novo papel e estatuto na organização (Mosquera, 2007) cit por (Caetano & Vala, 2007, p.305).

No que concerne ao acolhimento e integração do candidato, a sua integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e do acompanhamento da integração. Quando o tamanho do grupo é reduzido o perímetro de troca de ideias com o novo funcionário pode ser enriquecedor, não só para o colaborador que inicia a sua atividade, bem como para os colegas que o recebem, porque o surgimento de ideias novas em qualquer departamento da organização serão benévolas para a mesma (Perretti, 2001, pp.239-241).

O “encontro” inicia-se no momento da admissão do indivíduo. Pressupõe acompanhamento desde o primeiro dia na organização até ao final do período experimental, podendo ir mais além (...) é desejável que a organização defina um programa para esse fim, de forma a contribuir para o aumento da probabilidade de sucesso na adaptação do indivíduo (Mosquera, 2007) cit por (Caetano & Vala, 2007, p.311).

Van Maanem (1989, pp.48-60) defende as principais vantagens e desvantagens da estratégia de integração /socialização, que podem ser analisadas no quadro seguinte.

Quadro n.º 9-Vantagens e desvantagens das Estratégias de Integração/ socialização

ESTRATÉGIAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Estratégias Coletiva/face às Individuais	-Mais económica (em tempo e dinheiro), partilha de experiências, fácil aprendizagem, criação de um suporte efetivo para o recém-admitido, redução à dependência de aprendizagem face à socialização.	-Perigo de se desenvolverem grupos resistentes às práticas de socialização da organização.
Estratégias Formais/face às Informais	Contribuem para reforçar e preservar a cultura organizacional. Gerar uma maior tenção no novo membro (perigo de isolamento) se a aprendizagem não for relevante para o ulterior do desempenho da sua função.	-O indivíduo aprende por si próprio, o que pode causar ansiedade. Não há garantias para a organização, do seu desempenho.
Estratégias /sequenciais	-É necessário que o indivíduo passe por determinados cargos, aprendizagens preparatórias, partindo do mais simples para o mais complexo.	-O indivíduo pode sentir-se pressionado.
Estratégias em Série / face às Isoladas	-Modos de conduta previamente estabelecidos, estagnação da organização. As isoladas estimulam a criatividade e o espírito inovador aos recém-admitidos.	-Geram ansiedade ao novato na medida que desconhece o modo habitual da ação.
Estratégias de Investidura/ face às de Despojamento	-O novato traz consigo competências para a organização. O despojamento são as mais indicadas.	-Grupos profissionais específicos, fechados, e em determinados contextos organizacionais (ex. Instituições de reabilitação).
Estratégias Fixas face às Variáveis	-São mais previsíveis e dão maior segurança aos novos elementos. As variáveis dão maior flexibilidade à organização, correm o risco da incerteza.	-São mais previsíveis dão maior segurança aos novos elementos. As variáveis dão maior flexibilidade à organização, correm o risco da incerteza.
Estratégia por Competição / face às Estratégias por Concurso	-Melhor distribuição de recursos da organização. Por concurso, espírito mais cooperativo e participativo dentro da organização, maiores probabilidades de mobilidade profissional.	-Limitam a progressão da carreira, após um único insucesso, são mais segregativas e podem conduzir à marginalização alguns membros.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Van Maanem (1989, pp. 48-60) cit por (Caetano & Vala, 2007, pp.307-308).

O processo de socialização identifica-se com o processo de formação e aprendizagem, em que cabe à organização o papel ativo de transmitir as normas, valores e crenças da sua cultura ao novo colaborador da organização.

Schein (1997) defende, que muitas das dificuldades de aprendizagem organizacional/socialização tem a sua origem nas diferentes orientações das culturas organizacionais. Segundo o mesmo autor cabe aos recursos humanos integrar as pessoas nas suas preocupações fundamentais, uma vez que a socialização profissional acentua na homogeneidade dentro dos grupos ocupacionais, o que é compatível com a perspectiva diferenciada do comportamento organizacional (Caetano & Vala, 2007, p.140).

Jones (1986) citado por Mosqueira (2007) defende, que as sete estratégias integração/socialização que se agrupam numa única dimensão – socialização institucionalizada *versus* socialização individualizada. A institucionalizada caracteriza-se por um conjunto de experiências iniciais comuns a vários indivíduos, socialização coletiva, formal, sequencial, fixa, serial e de investidura. A individualizada, experiência e aprendizagem única, formação dada ao próprio indivíduo no posto de trabalho, modo formal, variável não sequencial, isolada e de despojamento (Caetano & Vala, 2007, p.308).

2.4.2- Avaliação de Desempenho ou Gestão de Desempenho

A necessidade de definir avaliação de desempenho na presente dissertação advém do término ser a gestão de recursos humanos a gerir essa temática indispensável em qualquer organização. A avaliação é um processo contínuo que realizamos em diversas circunstâncias e momentos, isto porque o ser humano é um inevitável avaliador, principalmente dos outros e de si próprio.

Desempenho, outro termo que faz parte da nossa temática, pode ser definido como uma ação em si mesma, atuação perante algo ou modo de patentear, permitindo analisar a competência e o empenho do indivíduo. A eficácia do desempenho está relacionada com o facto de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando consequentemente o resultado esperado.

O conceito de desempenho existe desde o início dos anos 90 do século passado, e pressupõe um processo que leva à construção de uma visão dos objetivos da

organização partilhados pelos intervenientes no processo de mudança, ajudando cada um, a reconhecer e compreender o seu contributo para esses mesmos objetivos e, desta forma, contribuindo para a melhoria de desempenho dos indivíduos e da organização (Armstrong, 1998, p.128).

O conceito de gestão de desempenho “é concretizar os objetivos estabelecidos com os valores da empresa, quer por parte dos colaboradores em geral, quer por parte dos líderes, que deverão em toda e qualquer circunstância liderar através do exemplo e, atuar de acordo com o modelo de liderança, preconizado em cada organização” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.407).

Caetano (1996) conceptualiza a “avaliação de desempenho como sendo um processo de comunicação e negociação realizado no contexto da atividade socio-organizativa de atores interdependentes, no qual, a legitimação social dos julgamentos emerge como fator determinante da sua eficácia” (Caetano, Passos, Cal, Carmo, Alcobia, Alves, Bogalho & Tavares, 1996, p.396).

O processo de gestão de desempenho permite uma comunicação clara e frequente sobre as expectativas da empresa em termos de contributo. O comportamento e as competências fomentam o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um dos colaboradores (...), é uma das ferramentas de gestão mais poderosas para motivar e desenvolver o principal ativo das empresas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.408).

Na perspetiva de Chiavenato (1999, p.189) a avaliação de desempenho é “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o empreendimento da organização”.

Thomdike (s/d) citado por Caetano (1996, p.34) faz referência aos contornos que um instrumento de avaliação de desempenho deve ter: fiabilidade, validade, praticabilidade e isenção de erros psicométricos. A fiabilidade é a capacidade de medir determinada coisa no mesmo grupo em alturas diferentes e os resultados serem semelhantes. A validade é a capacidade do instrumento medir realmente o que pretendemos e nada mais para além disso. A praticabilidade relaciona-se com diversos fatores como (...) “economia, conveniência e interpretabilidade, que determinam se um instrumento de medida é adequado ou não na aplicação geral”.

A avaliação de desempenho pode ser assumida como um sistema constituído por objetivos, instrumentos e procedimentos indissociáveis do contexto em que se aplicam. Caetano (1996) refere, que é de colossal importância atribuir atenção às dimensões da organização aquando a utilização de um sistema de avaliação, não só ao macro - contexto organizacional: clima e cultura, como também ao micro - contexto: comportamento e interação dos atores envolvidos na avaliação (Caetano, et. al. 1996, p.426).

Segundo Caetano et. al. (2002, p.359) “quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar”. A avaliação de desempenho propõe-se maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como um recurso básico da organização.

A gestão de desempenho deve ter como suporte, um conjunto de fichas que integram os elementos mais importantes do desempenho e refiram explicitamente o modo como este vai ser concretizado e, os indicadores de desempenho a serem utilizados na sua medição (Estêvão de Moura, 2009, p.196).

Na perspetiva de Caetano (2008) a avaliação de 360°, entre o avaliador e o avaliado, é considerada por vários avaliadores um instrumento que deve ter como objetivo principal dar feedback ao avaliado, identificando assim os pontos fortes e fracos do mesmo. A necessidade de formação deve ser um instrumento complementar da avaliação de desempenho, não sendo adequado para tomar decisões sobre salários ou promoções, mas apenas para promover o desenvolvimento profissional, isto porque na organização os avaliadores e os avaliados têm diferentes objetivos que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho, em prol da vantagem competitiva, que cada organização pretende alcançar ao delinear os seus objetivos.

Hoje os sistemas de avaliação de gestão de desempenho têm subjacente uma filosofia de melhoria contínua, que se traduz: (i) alinhar os objetivos individuais com os objetivos de negócio da empresa; (ii) tornar claro para cada colaborador o que é esperado dele, num determinado ano e como vai ser medido o seu desempenho; (iii) criar compromisso no colaborador com o atingimento dos objetivos de negócio e os comportamentais acordados com a chefia; (iv) acompanhar e apoiar o colaborador, ao longo do ano, para

que tenha sucesso; (v) recompensá-lo pelos êxitos obtidos; (vi) dar-lhe oportunidade de desenvolvimento para colmatar as insuficiências detetadas durante o ciclo avaliado (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.412).

Quadro n.º 10-Vantagens e desvantagens das fontes de avaliação de desempenho

Fontes de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
Chefe imediato	-A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar. -Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho.	-As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotações. -As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade validade.
Avaliado (autoavaliação)	-Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado. -Coloca o chefe no papel de concelheiro. -Desenvolvem-se objetivos e planos de ação que resultam de acordo entre o avaliado e o chefe.	-Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes. -Viola as normas tradicionais da relação entre chefes/subordinado.
Colegas	-Índices altos de fidelidade e validade. -As avaliações resultam de julgamentos independentes.	-As avaliações podem ser influenciadas pelas relações das pessoas que se estabelecem entre o avaliado e os colegas. -O avaliado pode reagir negativamente à avaliação.
Subordinados (avaliam o chefe)	-Mais adequado aos modelos de gestão atualmente sugeridos. -As avaliações resultam de julgamentos independentes. -Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho.	-As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias. -Os subordinados normalmente, não contactam com todas as tarefas desempenhadas pelo chefe.
Avaliação a 360º	-Validação do julgamento por múltiplas fontes de avaliadores. -Desenvolvimento de várias componentes das competências.	-Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (Fernandes & Caetano) cit por (Caetano & Vala, 2007, p.378).

O Balanced Scorecard criado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, como método de avaliação e de medição do desempenho organizacional à tradicional perspetiva financeira, acrescenta critérios referentes aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento numa cadeia de relações causa-efeito: (i) na categoria do cliente inserem-se medidas específicas de desempenho relativamente ao cliente, tais como tempo, qualidade do serviço ou custo; (ii) na perspetiva de processos internos, o foco é colocado nas competências, processos e decisões com maior impacto nos resultados organizacionais; (iii) na perspetiva da inovação ou da aprendizagem e

crescimento, a ênfase é colocada no tempo necessário para desenvolver novos produtos, nos resultados de inovação em relação aos concorrentes, e noutros aspetos relacionados com a capacidade organizacional de renovação, melhoria e aprendizagem; (iv) a perspectiva financeira responde aos interesses dos investidores e representa o resultado do desempenho nas categorias anteriores (Gomes, et al. 2008, p.517).

2.4.3-Sistemas de Recompensas

O sistema de recompensas é o “ conjunto de instrumentos, coerentes que devem estar alinhados com a estratégia da empresa, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e, se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.488).

Lawler (1984) defende, que o sistema de recompensas têm uma importância fulcral para o desenvolvimento do plano estratégico da organização, sendo que, a hipótese de sucesso de um sistema de recompensas, é tanto maior quanto melhor for a sua elaboração, quer dos indivíduos quer da organização a que se destina (Kessler, 1995, s/p) cit por (Caetano, et al.2007, p.94).

O sistema de recompensas pode ser intrínseco ou extrínseco; (i) intrínseco, constitui os mecanismos de reconhecimento da contribuição prestada em oportunidades de promoção, desenvolvimento e maior envolvimento nos processos de decisão da empresa, são fontes de motivação acrescida e, devem ser cuidadosamente geridas; (ii) extrínsecas, salário base, incentivos (ou remuneração variável), benefícios sociais e específicos, símbolos de estatuto etc.. (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.448-501).

Segundo Armstrong (2006), a gestão de recompensas envolve uma gestão de sistemas complexos, porque envolve um sistema de requisitos que são exigidos e ao mesmo tempo envolve controlo, avaliação, revisões, procedimentos, atribuição de responsabilidade e comunicação com os colaboradores. A eficácia das políticas e práticas de recompensas devem ser monitorizadas e avaliadas tendo em conta as exigências da organização (Armstrong, 2009, p. 213).

O paradigma atual da ligação do desempenho às recompensas assenta num sistema de recompensas baseado no desempenho, esta deve ser diferenciada em função do

desempenho, individual e de equipa e, da sua contribuição para os resultados da organização. Os sistema de recompensas, embora estando limitado pela estratégia organizacional que foi definida, tem sobretudo a função de a suportar, enquanto mecanismo de atração, motivação e retenção dos recursos humanos (Caetano, 2007, p.484).

Quadro n.º 11-Articulação entre Satisfação, Motivação e Produtividade



Fonte: Elaboração própria. Adaptado (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 489).

Na perspetiva de Campos e Cunha (2007), a satisfação está normalmente próxima dos estados efetivos e das cognições que lhe estão associadas, no que concerne à questão da produtividade (Pinha Cunha, 2007, p.180).

A motivação constitui um processo individual das pessoas que constituem as comunidades de trabalho, transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. A motivação não é mais uma entre muitas, mas antes a questão da gestão de recursos humanos no início deste milénio (Bilhim, 2011b, p.40).

Na perspetiva de Gomes e Borba (2012) a motivação está relacionada, (i) com aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada atividade, (ii) e que o leva a escolher entre uma e outra ação, (iii) a intensidade com que a faz e, (iv) durante o tempo que a faz. Neste contexto distinguimos quatro componentes: ativação, direção, intensidade/amplitude e persistência na duração respetivamente. Assim entendemos, motivação como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direção (escolher uma ação de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço) e pela sua duração (persistência na ação) (Gomes, 2012, p.251).

A nível organizacional, a motivação “é a vontade de exercer elevados níveis de esforços para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades do indivíduo”(Bilhim, 2005, p.259).

Na mesma linha (Cunha et al. 2007, p.154), “classificam a motivação perante a natureza dos seus estímulos: motivação intrínseca e extrínseca. Intrínseca quando se “refere aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho tem em si mesmo e, suscita naquele que o executa”. Extrínseca revela-se em condutas direcionadas para “obter alguma recompensa material ou social, de modo a evitar alguma forma de punição.

A motivação explica o porquê dos indivíduos terem determinado comportamento, e o porquê da sua disposição para tal. O comportamento organizacional não foge à regra, e para tal a pessoa apresenta determinadas variáveis para o início desse comportamento, a sua intensidade e a própria direção do mesmo. A motivação do indivíduo a nível profissional encontra-se estreitamente ligada com a configuração organizacional onde está inserido (Bilhim, 2005, p.260).

No que concerne às teorias da motivação, estas cruzam-se com dois critérios para a sua classificação. As de conteúdo procuram explicar a motivação através dos promovedores, ou seja, o que motiva os colaboradores. As de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo dar resposta de como se estende o comportamento estimulado do colaborador dentro da organização (Cunha, et al. 2007 p.155).

A satisfação promove a motivação, desempenho e a produtividade. O clima organizacional influencia quer a motivação quer o comportamento dos indivíduos quer a produtividade organizacional. Quanto maior a organização, mais formalizados são os papéis, mais estruturadas e reguladas são as tarefas. Mais hierarquizadas e formalizadas são as relações interpessoais, etc.. Quanto mais elevado é o nível hierárquico do indivíduo, mais ele percebe a sua organização como menos autoritária, mais orientada para os colaboradores, mais inovadora, etc. emergindo um clima organizacional mais aberto e participativo (Neves, 2000, pp.27-28).

Pode-se dizer que o clima organizacional pretende caracterizar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização (progressão profissional, formação, avaliação, recompensa...), no seu todo (ambiente de trabalho, comunicação interna, estilo de gestão).

2.4.4- Condições de Higiene e Segurança no Trabalho

A higiene no trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do colaborador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico e mental do mesmo. A segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas, psicológicas, utilizadas para prevenir acidentes de trabalho, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo os colaboradores da implementação de práticas preventivas (Miguel, 2010, pp.20-21).

No caso português, a Lei n.º 2.127, de 3 de Agosto de 1965, implementada no mesmo ano, deu origem à implementação da Higiene e Segurança no Trabalho. Lei que no seu âmbito jurídico abrangia o regime Jurídico dos Acidentes de Trabalho e das Doenças Profissionais.

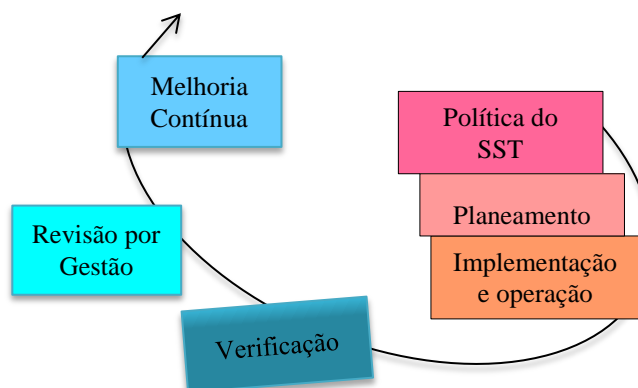
A segurança e a melhoria das condições de trabalho constituem um domínio específico da gestão de recursos humanos. Uma atenção particular deve ser dada aos impactos em matéria de segurança e de condições de trabalho, nas deliberações em matéria de, por exemplo, emprego, formação ou remuneração etc., um desempenho ótimo depende destes fatores (Peretti, 2001, p.405).

As medidas de segurança não devem solucionar problemas de forma não sistemática, isto é, à medida que surgem os acidentes de trabalho (...) estas devem ser metodicamente programadas e integradas na gestão da organização (Miguel, 2010, p.62).

A implementação de uma política de segurança assenta sobre um estudo preliminar que permite identificar os riscos e as possibilidades de os evitar. A eficácia da política de segurança é condicionada pela sua adaptação às características específicas da organização (Peretti, 2001, p.406-408).

Segundo a norma portuguesa NP 4397:2008, esta específica, os requisitos existentes no sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho (SGSST), tendo o seu início nas políticas do SST (Saúde e Segurança no Trabalho), e como finalidade a melhoria contínua do trabalho como se pode analisar na figura seguinte.

Figura. n.º 2- Modelo de Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, segundo a NP 4397:2008



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (Miguel, 2010, p.63)

Como principais vantagens dos SGSST: Definição de prioridades (definir prioridades no planeamento da organização, controlo, monitorização e revisão de medidas para proteger as pessoas dos riscos de trabalho), ajuda na integração de sistemas, e a estrutura de um SGSST é semelhante à de um sistema de gestão da qualidade, ou de gestão ambiental (Miguel, 2010, p.62).

A adoção de um SGSST significará que, se numa data posterior for requerida uma abordagem holística para a gestão dos riscos de atividade, a integração deverá ser então assumida. (i) Melhoria contínua; (ii) sustentabilidade; (iii) preparação da emergência; (iv) gestão sistemática dos riscos. Como desvantagens: (i) Burocracia (sistema de papel/software); (ii) integração; (iii) tempo para implementar; (iv) elevadas necessidades de recursos disponíveis; (v) subestimação do comportamento humano (Miguel, 2010, pp.63-64).

A higiene industrial/trabalho define-se como uma técnica de atuação sobre os contaminantes (ou poluentes) do ambiente, derivados do trabalho, com o objetivo de prevenir as doenças profissionais dos colaboradores a elas expostos (Miguel, 2010, p.244).

São quatro os ramos de atividade que dão corpo à higiene organizacional/trabalho: (i) higiene teórica (estuda a relação dose-resposta, isto é, a relação contaminante – tempo de exposição-homem, e estabelece valores-padrão de referência, níveis admissíveis de concentração ou valores-limite de exposição, para os quais a maioria das pessoas

expostas não sofrem qualquer tipo de alteração funcional); (ii) higiene analítica (realiza a identificação qualitativa dos contaminantes presentes no ambiente) (iii) higiene operativa (efetua os estudos tendentes a eliminar o risco higiénico) propõe, pois, correções a adotar, de modo a conseguir-se que as condições ambientais permaneçam dentro de limites não perigosos para a saúde do homem) (iv) higiene de campo, pedra angular de toda a estrutura da higiene organizacional/trabalho (recolhe no próprio ambiente de trabalho os dados para o estudo do problema higiénico e distribui-os pelos diferentes ramos da higiene industrial/trabalho (...) que está intimamente relacionada com a higiene operativa) (Miguel, 2010, pp.247-249).

A temática dos riscos profissionais ilustra bem a atmosfera de incertezas que, neste domínio, se abate sobre o teletrabalho, já que nem todos os contratos especificam o respetivo grau de cobertura, não raro se assistindo a troco de um determinado montante, a uma total desresponsabilização do empregador (Caetano & Vala, 2007, p.257).

2.4.5-Formação e Desenvolvimento

A formação é uma ferramenta a desenvolver no conjunto dos colaboradores, as competências que melhor se ajustam às necessidades de progresso e à produção de vantagens concorrenciais de cada organização no difícil e turbulento mercado atual. A prática eficaz de formação aumenta a capacidade adaptativa da empresa no seu meio ambiente, cria um ambiente favorável à mudança e ajuda a gerar os dinamismos organizacionais necessários à produção de respostas rápidas e adequadas aos constantes desafio dos mercados (Caetano & Vala, 2007, p. 338).

Na perspetiva de Monteiro e Cardoso (2011) a formação constitui-se como uma ferramenta primordial numa área privilegiada de convergência entre objetivos individuais, organizacionais e sociais e, num domínio central em termos de tradição de intervenção no domínio da GRH e, ainda, como uma das valências que agrega maior consenso, aceitação e articulação sinérgica no investimento dos últimos séculos (Gomes, 2011, p.552).

Nas correntes clássicas, o papel da formação tem por objetivo dotar os colaboradores do **saber-fazer**. A formação está ao serviço do racionalismo, fortemente estruturada e com objetivos específicos bem delineados, é individualizada com grande dicotomia entre a conceção (o mestre) e o aluno (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.541).

No que concerne ao período da Escola das Relações Humanas a veracidade vivida nas organizações exigia da formação um aumento de responsabilidade social interna, previsibilidade da eficácia da mão-de-obra, formar os *stakeholders* a laborar com qualidade e quantidade, no período solicitado, com uma boa supervisão e benévolas relações de trabalho (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.541).

A formação requer uma qualificação formal e sistemática, contudo uma filosofia de desenvolvimento contínuo implica que a aprendizagem não deva ser, apenas, algo proporcionado no início de vínculos profissionais ou de momentos pontuais, ocasionais ou críticos da carreira profissional, mas antes encarada como um processo contínuo, inacabado e interligado com a ação quotidiana.

Armstrong (1992) citado por (Monteiro e Cardoso 2011) defende, que a formação sistemática, entendida como formação especificamente concebida para satisfazer necessidades concretas e pré-definidas, é baseada num modelo simples de quatro estádios, que se inicia: (i) avaliação de necessidades; (ii) seleção do tipo de formação requerida para a satisfação das necessidades pré-identificadas; (iii) planificação e implementação da formação realizada, tendo em vista a análise da sua eficácia (Gomes, 2011, p.541).

Na perspetiva de Campbell (1971), a formação é uma expressão usada para apelidar processos que, desde tempos remotos envolvem e aproximam o labutador e o trabalho pelos princípios da aprendizagem humana. Na mesma linha Garavan (1997) argumenta que a formação visa o desenvolvimento de metodologias que tornam o processo de aprendizagem nas organizações mais eficiente, caracterizando-se pela facilitação de dimensões relacionadas com o aperfeiçoamento do desempenho profissional (Monteiro & Cardoso, 2011) cit por (Gomes, 2011, p. 530-531).

Na formação encontram-se quatro vertentes, que devidamente alinhadas podem dar ao sistema de formação uma dinâmica única na renovação e inovação de modos de ação da organização rumo aos seus objetivos de negócio, como se pode verificar na figura seguinte (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.545).

A formação visa dotar os sujeitos de capacidade de planeamento, diagnóstico, tratamento da informação e decisão. A adaptação às novas tecnologias e a flexibilidade organizacional são outros pontos alvos da formação.

Figura n.º 3 - As quatro vertentes de ação da Formação



Fonte: Elaboração própria Adaptado (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.546)

Garavan (1997) citado por (Monteiro e Cardoso, 2011) defende, que “a formação visa o desenvolvimento de metodologias que reconsideram o processo de aprendizagem nas organizações num trabalho mais eficiente, caracterizando-se assim pela facilitação de dimensões relacionadas com o aperfeiçoamento do desempenho ocupacional” (Gomes, 2011b, p.531).

No que concerne ao nível de conduta nas aptidões, a formação opera nas seguintes componentes. **Saber**: formação para dotar os colaboradores dos conhecimentos necessários para efetuar o trabalho - o campo dos conhecimentos; **saber-fazer**: formação para possibilitar aos colaboradores aplicar os seus conhecimentos concretos e operacionais - o campo das habilidades, da destreza; **saber-ser/estar**: quando a formação se destina a mudança de atitudes – o campo das atitudes e interesses; **querer-fazer**: motivação, elemento energético primordial para que qualquer dos componentes antecedentes se manifeste (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010d, p.545).

O **Poder-fazer**, não faz parte das competências, está ao lado delas, diz respeito ao facto de a pessoa poder (ter condições) levar a cabo o comportamento exigível, o campo dos **meios e dos recursos**, (...) o que muitas competências não se manifestam perante a complexidade que caracteriza a dinâmica organizacional, apenas porque não existem meios e recursos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010d, p.546).

Figura n.º 4- Componentes de atuação da Ação de Formação envolvidas pelo “poder-fazer”



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.546).

Os dois últimos componentes (**querer-fazer** e **poder-fazer**) são, na maior parte das vezes, omitidos ou desconhecidos. Não porque não sejam pertinentes e até óbvios, mas muitos gestores no geral e alguns administradores de recursos humanos em particular continuam a ter uma visão desfocada da formação.

As necessidades a que a formação vai responder devem resultar de uma análise da dinâmica da sua envolvente, e dos novos quadros mentais (alicerçados com competências técnicas e comportamentais). A formação é um processo formal e informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional (Camara, et al. 2007, p.587-589).

Os objetivos devem reunir um conjunto de requisitos cumulativos, conhecidos como requisitos *SMART*, sigla que, em inglês, corresponde à primeira letra de cada um deles: (i) e (*specific*) - devem ser **específicos**, indicando claramente o que se pretende que o colaborador faça e não genéricos ou nebulosos; (ii) m (*measurable*) – devem ser **mensuráveis**, o que significa que, quer sejam quantitativos, quer qualitativos, devem ter associada uma métrica que permita concluir de forma inequívoca, se são ou não

atingíveis; (iii) a (*attainable*) – devem ser **atingíveis**, no sentido de o colaborador criar convicção de que com determinado esforço, os consegue cumprir; (iv) r (*relevant*) – devem ser **relevantes**, o que quer dizer que se devem inserir na esfera da ação do colaborador, ou seja, estarem contidos na sua função; (v) t (*time bound*) – devem ser **calendarizados**, indicando claramente quando terão que estar concluídos, ou quando se espera que o resultado pretendido seja atingido (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010, p.429).

2.5 - SINOPSE

A gestão de recursos humanos consiste num conjunto de práticas fundamentais para a progressão dos objetivos organizacionais. A gestão estratégica de recursos humanos começou por facultar resultados, surgimento de conjuntos de melhores práticas adaptadas ao ambiente cultural e institucional de qualquer organização, envolve a implementação de um conjunto de políticas com coerência interna e uma postura estratégica que facilite o envolvimento e participação dos colaboradores, requer a implementação de um conjunto de atividades estratégicas de gestão de recursos humanos.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta da gestão e, de gestão de recursos humanos sendo utilizado em processos, planeamento das necessidades de recrutamento, determinação de objetivos individuais e de equipas da gestão de recursos humanos. Tem uma posição clara, tanto em relação à equidade interna como externa, bem como em relação ao desempenho dos colaboradores.

As políticas de recursos humanos englobam todo um conjunto de planeamento de pesquisa de mercado, recrutamento, seleção, integração, análise de planeamento de carreiras e avaliação de desempenho, tendo em conta o plano de benefícios, sistemas de higiene e segurança, no trabalho, treinamento, sistemas de informação, auditorias etc..

O recrutamento e a seleção é o processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelo candidato. Os módulos de integração/socialização familiarizam os colaboradores com a estratégia da organização, reduzindo o risco e a rejeição do modo de funcionamento da empresa. A «Avaliação 360º» é utilizada em situações específicas e perfeitamente delimitadas, como auxiliar de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Podemos salientar que quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar”. A avaliação de desempenho propõe-se maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como um recurso básico da organização.

A gestão de recompensas envolve uma gestão de sistemas complexos, porque envolve um sistema de requisitos que são exigidos e ao mesmo tempo envolve controlo, avaliação, revisões, procedimentos, atribuição de responsabilidade e comunicação com os colaboradores.

A motivação perante a natureza dos seus estímulos apresenta-se nos de duas formas: motivação intrínseca e extrínseca. Intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho tem em si mesmo e, suscita naquele que o executa, enquanto a extrínseca revela-se em condutas direcionadas para obter alguma recompensa material ou social.

A higiene e segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas, psicológicas, utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo os colaboradores da implementação de práticas preventivas.

A formação contém componentes aos quais não podemos ficar indiferentes no que concerne ao conhecimento do “**saber-saber**”, o “**saber - ser/ estar**”, o “**querer-fazer**”, são momentos de formação onde a motivação é o fator primordial como base integrante destes conhecimentos a efetuar no interior de qualquer organização. O **poder-fazer** embora não faça parte das competências diz respeito ao campo dos meios e dos recursos (...), as competências não se manifestam devido à falta de recursos organizacionais.

Capítulo 3- A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A gestão da qualidade total de forma abrangente e integrada procura gerir uma organização de modo a: (i) Ir ao encontro das necessidades dos “clientes”; (ii) conseguir uma melhoria contínua em todos os aspetos das atividades da organização; (iii) traduzindo-se assim no envolvimento de todos os que trabalham na organização e nas atividades, que lhes estão associadas (Paladini, 1997, p.53).

A gestão da qualidade, visa a satisfação dos clientes, dá ênfase à integração da qualidade na gestão global da organização e, deste modo, os dirigentes podem motivar e mobilizar os colaboradores para os objetivos globais da organização e dar garantias públicas da qualidade do serviço prestado através das condições claramente especificadas e permanentemente demonstráveis.

A nível da área social tende a acompanhar o movimento da melhoria contínua da qualidade dos serviços, aumentando a satisfação dos clientes e das partes interessadas, transmitindo ainda confiança à organização da sua capacidade para fornecer serviços que cumpram, de forma consistente, os respetivos requisitos e objetivos (Pires, 2012, pag.516-517).

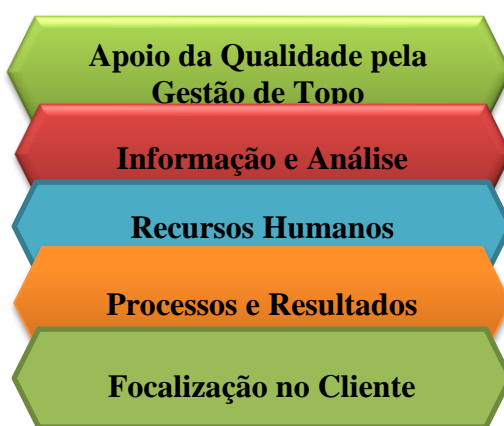
A implementação de um sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001 implica entre outras atividades: Planeamento, implementação de procedimentos e de adequação dos circuitos de decisão e canais de comunicação, controlo dos processos, ações de melhoria e revisão, com o objetivo último de aumentar a satisfação dos clientes e a melhoria do desempenho da organização. A gestão da qualidade envolve todos os intervenientes, nomeadamente através de formas de autocontrolo e autoavaliação, permitindo detetar as causas das não conformidades, identificando as respetivas causas primeiras e estabelecendo as ações corretivas e preventivas necessárias (Pires, 2012, pag.520).

Internamente, a organização/instituição, deve assegurar o envolvimento e a motivação dos colaboradores, tendo em conta algumas dificuldades em que é desenvolvida a sua atividade, não esquecendo os resultados económicos e outros identificados pelos organismos financiadores /ou os proprietários, bem como os requisitos legais aplicáveis. Qualquer que seja a natureza jurídica da organização, com ou sem fins lucrativos, esta

deve estar focalizada no cliente. Esta orientação para o cliente deve fazer parte da estratégia e da cultura da organização, no sentido da missão social a cumprir (Pires, 2012, pag.521).

O sistema de gestão da qualidade definindo, nomeadamente, a política e os objetivos, as responsabilidades, os canais de comunicação e as ações de seguimento, virá a traduzir-se num conjunto de regras de vivência na organização. Neste sentido, deverão ser introduzidos ao longo do tempo as técnicas, mais adequadas às necessidades da organização. Os benefícios de uma cultura de qualidade total podem ser resumidos da seguinte maneira: a) Satisfação dos clientes, b) atitudes positivas da parte de todos os colaboradores, c) comunicação efetiva, d) melhoria contínua em todos os produtos e processos, e) satisfação dos clientes internos, f) eliminação do desperdício, g) aprendizagem individual e coletiva, h) desenvolvimento de parcerias favoráveis com as partes interessadas (Pires, 2012, pag.568).

Figura: n.º 5-Elementos da Gestão da Qualidade Total



Fonte: Elaboração própria

A melhoria da qualidade quer a nível de Gestão de Recursos Humanos, quer a nível de informação é considerada por vários autores como a melhor forma de satisfazer o cliente, reduzindo os custos de produção e aumentando a competitividade.

3.1- Definição de Conceitos

O conceito de qualidade é a relação dos produtos oferecidos no mercado e a coerência entre a sua importância e a sua conotação de valor, alargado à totalidade do ciclo de

vida do produto incluindo a sua eliminação (Juran, 1995) cit por (Giaccio, Canfora & Signore, 2012, p.227).

O controlo da qualidade implica um nível superior de intervenção quando se pretende manter o suficiente controlo sobre os processos produtivos, ou de prestação de serviços que operem de forma previsível, ao mesmo tempo que são tomadas medidas para repor o processo dentro da normalidade (Pires, 2012, p. 51).

A garantia da qualidade significa não apenas o produto (e os processos de transformação) a ser objeto de intervenção, mas também as atividades da organização mais relacionadas com a obtenção da qualidade pretendida de forma a transmitir a confiança adequada ao cliente (Pires, 2012, p. 52).

A gestão da qualidade agrega a garantia dada ao cliente, a confiança transmitida à gestão da empresa e, os procedimentos organizacionais que são capazes de obter a qualidade pretendida ao mínimo custo. Assim os modelos de gestão assentes nas TQM reforçam de forma coerente a interação entre os diversos elementos que compõem a organização entendida como um sistema: (i) Visão estratégica, (ii) envolvimento e liderança, (iii) valor acrescentado para o cliente, (iv) elaboração de padrões e referência, (v) organização de processos orientados para os clientes (internos e externos), (vi) trabalho em equipa, *empowerment*, reconhecimento e recompensas, (vii) melhoria contínua (organização e pessoal), (Camara & Rodrigues, 2007, p.792-793).

Parasuraman et al. (1988) defendem que, qualidade e serviço são estruturas distintas, a satisfação é um antecedente da qualidade do serviço. Na mesma linha Bitner (1990) salienta que a satisfação do cliente é um elemento presente na perceção de qualidade e serviço. Cronin et al. (1992) consideram que a qualidade do serviço conduz à satisfação do cliente (Silva & Saraiva, 2012, p.4).

O conceito de qualidade global deve pressupor um sistema de prestação de serviços, onde o cliente deverá colocar-se no meio do sistema e tornar-se no elemento de primeira linha nas preocupações das entidades prestadoras de serviços. A qualidade torna-se portanto, um objetivo estratégico e prescritivo e o conceito de qualidade global, é consequentemente, o resultado da interação entre a humanização implícita à prestação de cuidados e, à excelência tecnológica.

Na tabela seguinte estão evidenciadas algumas definições de conceitos de qualidade.

Quadro n.º 12-Definições de conceitos de Gestão da Qualidade

AUTORES	DEFINIÇÃO DE CONCEITOS	CONTRIBUIÇÕES
Walter Shewhart (1931-1939)	-Eliminação da variabilidade (causas comuns e causas assinaláveis).	-Criador da qualidade na aceção moderna. -Ciclo de Shewhart (substitui linearidade por circularidade – introduz o conceito de feedback).
Armand Feigenbaum's (1949)	-O melhor para o cliente, ao preço mais justo. Instrumento de estratégica, bem como uma filosofia de gestão, em que se assume um compromisso com a melhoria. O princípio basilar é satisfazer o consumidor, prestando os serviços com um custo inferior.	-Serem fundamentais para a implementação da qualidade: a motivação e participação dos colaboradores; o espírito de equipa e uma liderança idêntica. -“Custos de qualidade” e “controlo de qualidade total”.
Philip Crosby (1979)	-Estar em conformidade com determinados requisitos/especificações.	5 “ilusões” para a falta de qualidade; “zero defeitos”; “fazer bem à primeira”.
Kaoru Ishikawa's (1985)	-Ausência de variação nas características da qualidade, tendo sempre em vista o preço. Deve existir um envolvimento de todos, devendo a qualidade ser aplicada em todo o circuito (bens ou serviços) até chegar ao cliente.	-Diagrama de causa-efeito; círculos de controlo da qualidade.
Genichi Taguchi's (1986)	-A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido – organização e consumidor; redução da variância no que respeita aos objetivos delineados para as suas especificações – conformidade com requisitos técnicos.	“Robustez”; “perda”.
Joseph Juran's (1988)	-Implica competência. Acrescentou que não basta responder a necessidades tecnológicas, mas também é mais importante aos objetivos estratégicos definidos em cada organização. O papel de liderança é determinante.	-GRH como suporte para a implementação e gestão de uma melhoria contínua; Trilogia de Juran (Planeamento, Controlo e Melhoria da Qualidade).
William E. Deming (1992)	-O processo, que traduz a capacidade de adaptação das especificações dos produtos/ serviços, como forma de garantir a satisfação contínua do cliente - focalização no cliente.	-14 Pontos de Deming; 7 pecados mortais; 12 obstáculos para a qualidade; ciclo PDCA (inspirado no ciclo de Shewhart).

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (John Bank, 1992, pp.78-101) cit por (Pires, 2012, pp. 44-52).

Das definições acima referidas sobre a qualidade podemos sintetizar que o destino é o mesmo, mas com percursos diferentes na perspetiva de satisfação do cliente, através da melhoria contínua dos serviços. A qualidade embora subjetiva é o combinado de particularidades de um produto/serviço, concebido ao menor custo possível e em conformidade com os objetivos da organização para satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos através de um feedback permanente (Pires, 2012, pp.42-43).

Ghosal e Bartlet, (1993); Spencer (1994) sugerem de forma clara, que a ligação entre o processo de melhoria de gestão da qualidade e a gestão de recursos humanos pode potenciar o processo de melhoria de implementação da primeira, já que determinadas políticas de gestão (v.g. o recrutamento, gestão de desempenho, compensação) podem

afetar os objetivos da gestão da qualidade e facilitar o processo de mudança sempre que seja necessário (Moura, 2000, p.123).

A implementação de um programa de gestão de qualidade em qualquer organização passa por determinadas fases de acordo com o nível de desenvolvimento do sistema de cultura da organização. A primeira parte visa, nomeadamente nos seguintes objetivos:

- 1) Identificar as exigências dos clientes no que diz respeito ao sistema da qualidade, controlo dos processos e qualidade dos produtos.
- 2) Identificar as normas e requisitos aplicáveis de gestão de qualidade.
- 3) Estabelecer um conjunto de requisitos a que deve obedecer o sistema de qualidade.
- 4) Identificar para cada requisito as principais deficiências.
- 5) Estimar os custos da qualidade/não qualidade.
- 6) Identificar os processos e variáveis críticas.
- 7) Identificar o grau de satisfação dos clientes.
- 8) Identificar as preocupações e expectativas das partes interessadas.

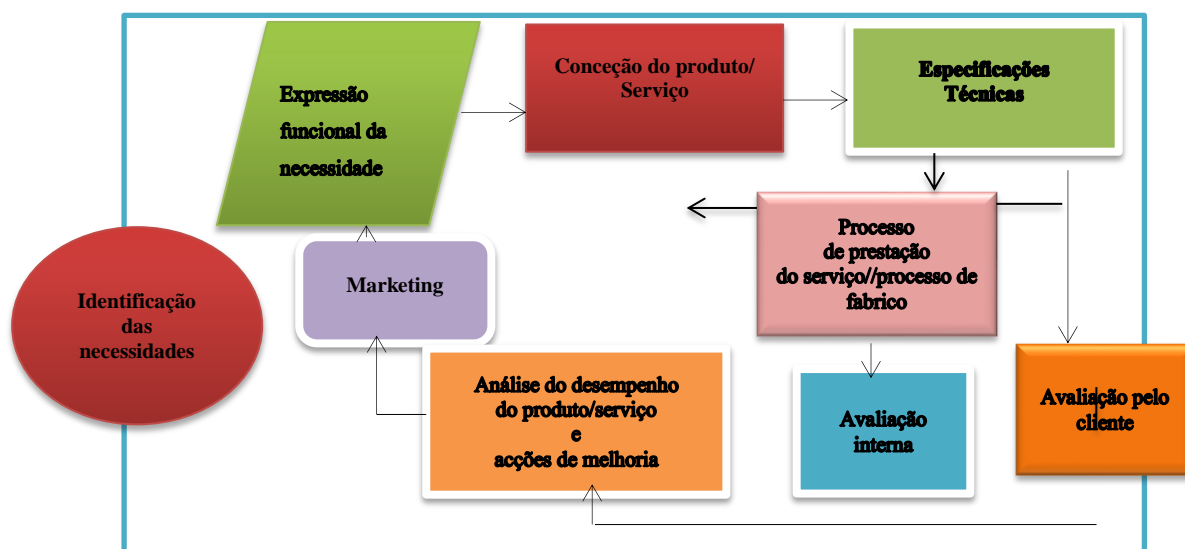
8) Identificar o quadro de integração de outros sistemas (ex: Ambiente, Segurança e saúde no trabalho, Responsabilidade social). A segunda parte visa os seguintes objetivos:

- 1) Identificar as principais convicções e valores partilhados pelos membros da organização.
- 2) Caracterizar o estilo de atuação da empresa, gestão, direção e mecanismos de participação e comunicação.
- 3) Avaliar a forma como a cultura empresarial pode contribuir para o processo da mudança em direção à qualidade total.
- 4) Questionar os indivíduos para determinar a sua adesão.
- 5) Caracterizar o tipo de medidas a adotar no domínio da gestão, comunicação, formação, desenvolvimento dos recursos humanos, servindo de base à programação de ações de formação orientadas para a adequação dos comportamentos e para o desenvolvimento das pessoas (Pires, 2012, pag. 586-587).

Podemos dizer que a qualidade envolve um conjunto de atividades muito diversificadas, desde algumas de carácter estritamente técnico até outras de carácter mais pluridisciplinar e mais vocacionados para a resolução de problemas. O sucesso está estreitamente relacionado com o nível de envolvimento e de motivação conseguidos pelos recursos humanos.

O ciclo da qualidade inicia-se pela identificação das necessidades do cliente, fecha-se, ou renova-se, com a apreciação feita pelo mesmo sobre o fornecimento do produto ou prestação do serviço.

Figura n.º6-O Ciclo da Qualidade



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de (Pires, 2010, p. 44).

O ciclo descritivo reinicia-se com a identificação de novas necessidades dos clientes, e novas oportunidades de uma estabilidade operacional, onde os canais de comunicação estejam abertos entre as duas partes, porque a comunicação é o elemento essencial da melhoria contínua da gestão da qualidade e faculta a atenção dos seus colaboradores.

A gestão da qualidade diz respeito à coordenação das atividades a dirigir, com vista a obter a qualidade que inclui o estabelecimento da política da qualidade, objetivos, planeamento, garantia da qualidade e melhoria da qualidade. O controlo da qualidade é a parte da gestão da qualidade especificamente dirigida a alcançar os requisitos da qualidade e a garantia da melhoria contínua, que juntamente com a política da qualidade orienta um conjunto de objetivos gerais de qualquer organização (Ministério do trabalho e da Solidariedade, s/d, pp. 2-6).

3.2- Estudo das TQM, nas Organizações Nacionais e Estrangeiras

A gestão da qualidade é o conjunto de todas as atividades da função geral de gestão que determina a política da qualidade, objetivos e responsabilidades que as implementa através de meios, tais como, o planeamento da qualidade, o controlo da qualidade, a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade, no âmbito do sistema de qualidade.

A importância da qualidade para todas as organizações é bem conhecida, possui uma infinidade de filosofias, sistemas de gestão, ferramentas e técnicas existentes que podem ser incorporadas nas práticas diárias de laboração (Rowland-Jones et al., 2009, p.3).

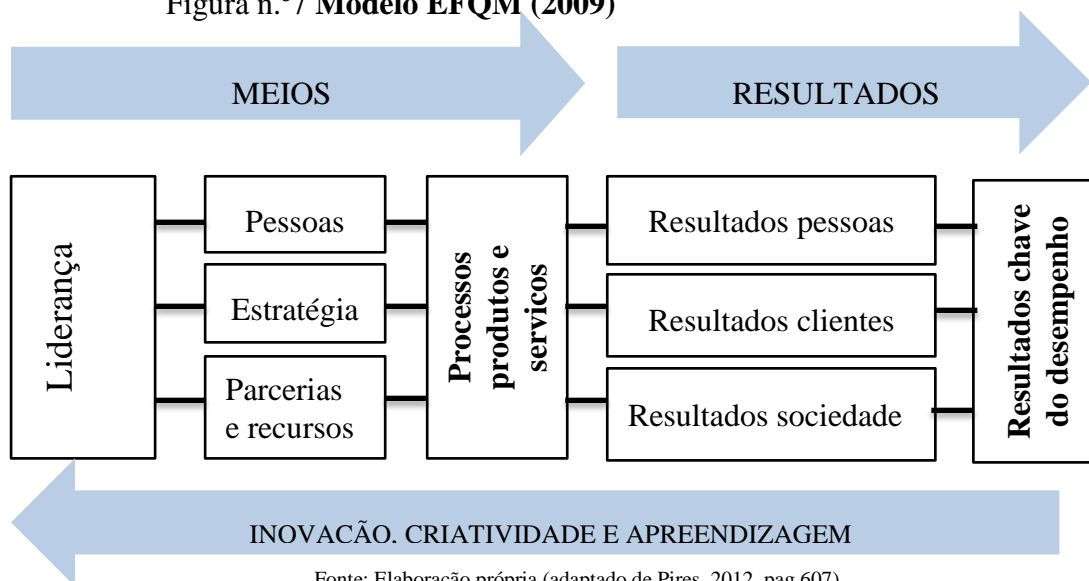
No que concerne às organizações portuguesas (Terceiro Sector) estas procuram ampliar os conceitos anteriores a todas as atividades e processos, a nível dos colaboradores de forma que a partir da mudança seja implementado um sistema de gestão da qualidade, verificando-se já a certificação implementada em algumas dessas organizações. Em Portugal já existem muitas empresas onde a certificação da qualidade está implementada, mas ainda é preciso dar a conhecer quais as suas vantagens, para que a gestão de topo em conjunto com os colaboradores possam perceber o quão é importante a sua implementação em qualquer organização.

A nível nacional as normas existentes são idênticas às normas da ISO (Organização Internacional de Normalização), o que garante às organizações uma aplicação possível muito mais alargada com novos contributos para a competitividade, evolução dos produtos, mercados, tecnologias e um maior desafio aos mercados em que operam (Pires, 2012, pp.66-67).

A nível das Instituições de Solidariedade Social, Portuguesas, o Instituto da Segurança Social (ISS, 2006), criou o Modelo de Avaliação da Qualidade constituindo assim um referencial sectorial, que se baseia nos princípios de gestão da qualidade nos serviços prestados pelos Lares para Idosos. De um modo geral, estes equipamentos para pessoas idosas atuam nas respostas sociais: Lar, Centro de Dia e Apoio Domiciliário. O Modelo tem por objetivos: (i) Efetuar a diferenciação positiva das respostas sociais, permitindo incentivar a melhoria dos serviços prestados, (ii) ser um instrumento de autoavaliação das respostas sociais, (iii) apoiar o desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão da qualidade nas respostas sociais, permitindo uma melhoria significativa da sua organização e funcionamento, (iv) elaborar uma lista de verificação exaustiva de todos os requisitos associados aos critérios, como uma ferramenta de análise das lacunas e de auxílio ao planeamento da melhoria da qualidade dos serviços, (v) agregar num referencial, todos os requisitos aplicáveis a uma determinada resposta social desenvolvida pelo estabelecimento (IPSS ou entidade Privada), (vi) constituir um referencial normativo para um sistema de qualificação das respostas sociais.

O Modelo foi inspirado no Modelo da EFQM e no Modelo CAF e baseia-se em oito critérios, sendo quatro respeitantes aos meios e quatro aos resultados. Os Critérios meios são: 1) Liderança, planeamento e estratégia. 2) Gestão de pessoas. 3) Recursos e parcerias. 4) Processos. Os Critérios resultados: 1) Satisfação dos clientes. 2) Satisfação dos colaboradores. 3) Impacto na sociedade. 4) Resultados de desempenho chave. Podemos dizer que este Modelo baseou-se numa filosofia de melhoria contínua da qualidade, (Pires, 2012, pag.527-529).

Figura n.º7 Modelo EFQM (2009)



Fonte: Elaboração própria (adaptado de Pires, 2012, pag.607)

Podemos salientar que o uso do Modelo EFQM e as práticas de autoavaliação levam a EFQM a criar em 2001, dois novos níveis dentro do esquema geral de excelência empresarial. Deste modo, as organizações/ instituições podem percorrer um caminho para excelência, em cinco etapas com os seguintes objetivos: 1) Proporcionar um reconhecimento a nível europeu, abrangendo organizações para além das consideradas como modelos, de modo a facilitar a aprendizagem do modelo. 2) Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM, no sentido da melhoria contínua da organização, potenciando a sua divulgação. 3) Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de excelência mais elevados, através de etapas escalonadas e motivadoras, (Pires, 2012, pag. 642).

No que concerne a nível internacional Chini e Valdez (2003) defendem, que as empresas sem fins lucrativos têm vindo a obter a certificação, para competir com os

novos mercados exteriores, melhorando a vantagem competitiva do mercado doméstico e o sistema de qualidade interna, de forma a responder às exigências dos clientes (White, et al., 2009, p.276).

Dahlgaard, Kristensen e Kanji (1998) defendem, que nas empresas a comunicação entre os colaboradores têm sido o elemento essencial de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Segundo os autores o envolvimento da gestão de topo e de todos os colaboradores da organização é essencial para a implementação da gestão da qualidade total (Poksinska, Dahlgaard e Antoni, 2002; Yeung, Lee e Chan, 2003; Sampaio et al. 2009) cit por (Zelnik, et al., 2012, p.48).

Mikulis e Ruzevieius (2009) defendem que, algumas das organizações ao obterem as certificações ganharam o reconhecimento a nível da gestão do sistema de normas ISO 9001 (qualidade) e ISO 14001, (meio ambiente), porque estas cada vez mais dependem umas das outras para os negócios, prosperidade, mudança e responsabilidade ambiental (Kaziliunas, 2010, p.75).

Daft (2000) defende, que a economia sobre a eficiência, produtos de alta qualidade como o trabalho em parceria, aumenta a satisfação do cliente e ao mesmo tempo reduz os custos nas organizações (Liapis, Theodorou & Zannikos, 2012, pp.2-4).

A filosofia de Deming no que concerne às TQM diz-nos que os EUA rejeitaram os seus princípios, o que levou os japoneses a conceber um progresso significativo na área da qualidade (Talha, 2004). Segundo o mesmo autor os produtos japoneses nos mercados americanos foram perceptíveis durante vários anos, ou seja, até à percepção pelos americanos sobre a valor da qualidade dos produtos (Martinez- Lorente et al., 1998) cit por (Christos B. Fotopoulos & Evangelhos L. Psomas, 2008, p.150).

Lagrosen e Lagrosen (2005) mencionaram que há uma correlação entre a funcionalidade da gestão da qualidade e as medidas que a empresa adota no que concerne aos elementos do modelo “soft” das TQM. Segundo os mesmos autores um dos elementos mais importantes do modelo “soft” das TQM é a melhoria contínua, com a participação da gestão de topo em conjunto com os *stakeholders*.

Ahmed e Hassan (2003) alegam que a gestão da qualidade não pode ser assegurada, sem a aplicação de ferramentas apropriadas. A implementação dessas ferramentas em qualquer organização leva a mesma a prosperar os resultados comerciais. Os autores

sugerem que as empresas devem aceder as práticas de qualidade para benefício próprio e como processo de subsistência (Christos B. Fotopoulos & Evangelhos L. Psomas, 2008, p.154).

Segundo Walton (1999, p.379) são vastas as implicações estratégicas da GQT na gestão de recursos humanos (...), se a gestão da qualidade total é vista como uma forma de vida organizacional, esta implica a evolução contínua dos colaboradores a todos os níveis da organização (Domingues, 2003, p.264).

A implementação da Organização Internacional de Normalização (ISO) padrões de qualidade, movimento relevante para as empresas, tornou-se um fenómeno generalizado em todo o mundo (Zutshi e Sohal, 2005) cit por (Garengo & Bizarro, 2012, p.2).

Juran um dos gurus da qualidade salienta que a qualidade é uma questão de gestão assente no planeamento da qualidade, o primeiro através do delineamento dos objetivos, o segundo refere-se ao controlo da qualidade, no qual se procede às avaliações necessárias, equipara o desempenho com os objetivos, identificando os problemas e corrigindo-os, o terceiro processo está associado à melhoria da qualidade, o qual se propõe identificar os problemas enraizados e definir soluções (Mendes, 2002, p.18).

No que concerne às organizações, estas têm uma grande responsabilidade social perante um conjunto vasto de *stakeholders* e precisam de ter em consideração os seus objetivos. Devem perseguir aquilo que podemos designar por meta qualidade, isto é, qualidade em todas as suas relações com os *stakeholders* sendo o ambiente, um deles (Deming, 2009, pag.146).

De forma genérica, o conceito de qualidade tem vindo a ser perspetivado em duas vertentes: uma vertente pragmática, cujos objetivos são organizacionais, e uma vertente teórica, que se caracteriza por ser tendencialmente institucional. A qualidade deverá ser assim entendida, hoje em dia, como parte integrante da cultura organizacional que se pode caracterizar por possuir uma natureza mais humanística e/ou outra mais empresarial, dado que qualquer processo de qualidade implica, entre outros, valores organizacionais, educacionais e éticos (Pires, 2012, p. 568).

A qualidade deve entender-se como um ajustamento às especificações, o sistema que produz a qualidade é a prevenção, e não a avaliação. O nível de atuação deve ser o de

“zero defeitos”, e não a aproximação, o indicador da qualidade é o custo da falta de ajustamento e não o índice em si mesmo.

Kaoru Ishikawa's (1985) defende que deve existir um envolvimento de todos, devendo a qualidade ser aplicada em todo o circuito (bens ou serviços) até chegar ao cliente. Neste seguimento Philip Crosby (1979) defende que a organização deve estar em conformidade com determinados requisitos específicos por parte dos colaboradores, ou seja, o fazer bem à primeira vez.

Sendo Deming considerado o pai da gestão da qualidade e o implementador dos catorze pontos no que se refere à GQT, não podemos deixar de salientar que para este autor à que estabelecer objetivos estáveis, melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, fornecimento de serviço, e instituir a formação no posto de trabalho e a auto - melhoria para todos os colaboradores, de modo a envolve-los no trabalho em parceria com o intuito de alcançar a vantagem competitiva da instituição (Pires, 2012, pp. 44-48).

Para sintetizar, a qualidade é uma tarefa complexa por duas ordens de razão: Por um lado, os consumidores podem entender a qualidade de diversas maneiras, por outro lado, a qualidade assume uma maior abrangência que necessita de utilizar conhecimentos provenientes de várias áreas do conhecimento (Pires, 2012, pp. 51-52).

Partindo do estudo realizado por Christos e Evangelos (2008) sobre o modelo “soft” como elemento facilitador da mudança e do modelo “hard” nas organizações, podemos concluir que o modelo “soft” transporta a organização à vantagem competitiva através da melhoria contínua, tal como refere Crosby ao “zero defeitos”.

3.3 - SINOPSE

É de referir que a temática da Gestão da Qualidade Total deve ser uma das prioridades dos recursos humanos no que se refere à sua implementação, com o apoio da gestão de topo, motivação, informação e análise da organização. A sua focalização no cliente, leva a gestão de recursos humanos a criar métodos para a obtenção de resultados. Sendo uma temática de extrema simplicidade que encerra a sua essência nos elementos necessários para a sua compreensão a nível organizacional. O elemento humano é o fator responsável pela vantagem competitiva de uma instituição, ao mesmo tempo que serve como suporte da implementação da Gestão da Qualidade Total, nas organizações do

Terceiro Sector. A GQT baseada num sistema de GRH visa um progresso contínuo ao serviço do cliente e a um custo cada vez mais baixo, isto porque a necessidade básica e absoluta da qualidade é medir a conformidade ou a inconformidade, determinar as especificações e definir os parâmetros. A qualidade está associada ao conceito de “excelência” de um produto ou serviço e traduz-se na relação entre o que se oferece aos clientes e a capacidade de os satisfazer a conformidade entre o que a organização oferece e os requisitos dos clientes. A qualidade dos serviços satisfaz o utente, de forma a garantir a satisfação contínua do cliente e focalização no cliente (Deming, 1992, p. 231).

As organizações devem orientar-se pelos conceitos fundamentais do Modelo de Excelência da EFQM. Este processo permitirá obter uma panorâmica alargada do desempenho da organização face a uma ferramenta usada por organizações reconhecidas como modelo. A organização deve assim demonstrar que desenvolveu um plano de melhorias baseado no *feedback* da autoavaliação feita a luz do Modelo de Excelência da EFQM.

Os esquemas de reconhecimento nas organizações pretendem celebrar os resultados e encorajar um maior esforço no futuro. Constitui boas iniciativas conducentes à motivação e encorajamento para uma melhoria sistemática. Fornece não só uma focalização na aprendizagem e treino bem como marcos que permitem demonstrar o progresso dos colaboradores, fornecedores e clientes (Deming, 2009, pag.130).

Podemos dizer que a cadeia de reação relaciona a melhoria da qualidade com o aumento da produtividade. A procura constante da qualidade leva a uma melhor utilização dos recursos (menos desperdícios, melhor utilização do tempo).

A nível internacional são visíveis os resultados da aplicação das normas já existentes, como podemos verificar no quadro n.º 12, atrás referido as contribuições dadas por vários autores para que as organizações se tornassem organizações competitivas a nível mundial. As organizações e os seus colaboradores devem procurar em conjunto procurem alcançar a vantagem competitiva através da melhoria contínua dos seus serviços.

Capítulo 4- METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Tendo presente toda a complexidade que envolve a prática da investigação em ciências sociais e humanas e principalmente no Terceiro Sector, consideramos ser importante referir que o projeto de investigação é digno dessa consideração quando o investigador consegue no fim do seu trabalho:

“...compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, ... fazer inteligentemente o ponto da situação,...captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização,... refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda... compreender com nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e...tornar visíveis alguns dos funcionários das suas representações”

(Quivy & Campenhoudt, 1998, p.19)

A descrição das Instituições que concordaram com o trabalho de investigação deriva de três estudos de casos, que Yin (1988) define como uma abordagem empírica que: Investiga um fenómeno atual no seu contexto real; quando, os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes; e no qual, são utilizadas muitas fontes de dados.

Yin (1988) indica cinco características de um estudo de caso: ser relevante, completo, considerar perspetivas alternativas de explicação, evidenciar uma recolha de dados adequada e suficiente a ser apresentado de forma a motivar o leitor (Carmo, 1998, pp.216-218).

Atendendo ao enquadramento teórico enunciado anteriormente, irão ser desenvolvidas as opções metodológicas. Este é um dos capítulos mais relevante, pois descreve o modo como a pesquisa foi realizada, as etapas do processo, a escolha da amostra, as variáveis e o instrumento de recolha dos dados utilizados.

4.1-Objetivos do Estudo

De acordo com Quivy e Campenoudt (1998), o objetivo manifesta a intenção do investigador no decorrer do trabalho, evidenciando as variáveis utilizadas, a população e

o assunto da investigação. É neste ponto que se deslinda a intensidade do âmago da investigação.

Com a presente dissertação pretende-se compreender a influência dos Recursos Humanos na implementação da Gestão da Qualidade Total nas organizações do terceiro sector, com o intuito de propiciar uma visão global dos problemas de Recursos Humanos na introdução das melhorias contínuas nas instituições, que irão ser objeto de estudo.

Objetivo Geral

- ✓ Analisar a interação entre a Gestão de Recursos Humanos e o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total nas Organizações de Solidariedade Social.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar as principais políticas e práticas da gestão de recursos humanos nas Instituições de Solidariedade Social em estudo.
- ✓ Conhecer quais os pontos fortes e os pontos fracos das instituições em estudo no que se refere à gestão de recursos humanos e ao sistema de gestão da qualidade.
- ✓ Identificar as motivações para a implementação de um processo de gestão da qualidade total nas Instituições de Solidariedade Social em estudo.
- ✓ Corroborar se as instituições de solidariedade Social em estudo têm ou não conhecimento do que é a gestão da qualidade.

Os objetivos foram fundamentados na problemática definida. Neste caso consiste na tentativa de procurar responder a um conjunto de perguntas pertinentes e relevantes na influência que a Gestão de Recursos Humanos tem na implementação da Gestão da Qualidade dos três estudos de caso em análise (Associação de Beneficência Desvalida de Estremoz-Lar de Santa Cruz, Residencial para Idosos Casa de Repouso- Solar do Poço Coberto, com fins lucrativos e Cerciostremoz Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados sem fins lucrativos). O modelo de excelência, “Recursos Humanos e Gestão da Qualidade” é a ferramenta de excelência, adequada para a melhoria contínua nas organizações do terceiro sector.

4.2- Etapas do Processo de Investigação

A investigação científica é um procedimento que tem como objetivo proporcionar informação para a determinação de um problema ou resposta a questões complexas. Este procedimento deve adotar três atos distintos: definição do problema, decisão da estratégia a aplicar para solucionar o problema e verificação da informação obtida e formulação das conclusões. A investigação no geral, e particularmente a presente dissertação, deverá passar pelas seguintes etapas (Quivy & Campenhoudt, 1998, pp.244-246):

➤ Perguntas de Partida

As perguntas de partida, neste caso são: Que processos e procedimentos implementados pelo modelo de excelência GRH e GQT conduzem à melhoria contínua nas instituições do terceiro sector? Os modelos de GRH e GQT são as ferramentas de gestão adequadas para desenvolver a melhoria contínua dos serviços nas instituições? Poderão autoavaliar as instituições do terceiro sector? Como poderemos identificar as ações/ áreas que influenciam a melhoria da implementação da gestão da qualidade total conducente à obtenção da certificação da qualidade? Existe conhecimento do que é a gestão da qualidade nas instituições do terceiro sector?

➤ Exploração

Elaboração do enquadramento teórico, a partir da revisão bibliográfica, considerada mais relevante para a temática em estudo, foi obtida através de Artigos científicos (B-on), livros (Biblioteca da Universidade de Évora, Biblioteca Municipal de Évora, Biblioteca Municipal de Estremoz e alguns documentos existentes nas Instituições de Solidariedade Social em estudo).

➤ Problemática

Problema exposto pelos objetivos traçados para o nosso estudo. É objetivo principal da presente dissertação analisar a interação entre a Gestão de Recursos Humanos e o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total nas Organizações de Solidariedade Social.

➤ **Construção**

Explicação de como a investigação será abordada. Para responder ao presente estudo procedeu-se à construção de um questionário como instrumento de recolha de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que integra assim um lugar de destaque, entre as diversas técnicas de investigação social na recolha de informação de factos sociais, sendo em muitos casos a única ferramenta de aplicação.

A escala do questionário, bem como a adaptação de algumas perguntas foi retirada do artigo da Tese de Doutoramento de Phu Van Ho (2011) e as restantes adaptadas do artigo de Taveira et al. (2003).

➤ **Observação**

A observação participante como ferramenta auxiliar de pesquisa de natureza qualitativa, permitiu à investigadora completar a informação recolhida através do questionário. Observação da qual a investigadora pode concluir que existe falta de feedback da gestão de topo para com os colaboradores, sendo o mesmo visível, no receio de preenchimento do questionário por parte de alguns dos colaboradores de duas das instituições em estudo. A outra instituição embora não tendo um departamento de recursos humanos, todos os colaboradores se mostraram disponíveis para o preenchimento do questionário não apresentando qualquer contestação. O inquérito por questionário foi aplicado aos colaboradores das três instituições em estudo.

➤ **Análise e Discussão dos Resultados**

A análise quantitativa e qualitativa das variáveis será efetuada a partir de quadros e gráficos para uma melhor análise dos dados obtidos das afirmações em estudo e posterior discussão dos resultados obtidos.

➤ **Conclusão**

Traçam-se as considerações gerais, sugestões e intenções necessárias, limitações ao estudo, estudos de investigação futura.

4.3- Classificação e Métodos da Investigação

Segundo Carmo e Ferreira (1998, p.47), as investigações podem ser classificadas em:

Exploratórias: cujo objetivo é, proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade procurando assim criar uma maior familiaridade entre o pesquisador e a temática pesquisada;

Descritivas: a intenção é descrever rigorosa e claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e no seu funcionamento;

Explicativas: explica o motivo dos fenómenos em estudo, discutindo o conhecimento de uma dada realidade. É a que mais aprofunda o conhecimento da veracidade dos factos estudados.

Trata-se de um estudo exploratório cujos resultados não podem ser generalizados à população, e à qual pertence o grupo de conveniência, mas do qual se poderão obter informações preciosas, embora não as utilizando sem as devidas precauções e reservas.

A pesquisa é também considerada como descritiva, já que identifica as características de uma população cujo fenómeno se encontra ainda pouco investigado, o caso das instituições de solidariedade social (Carmo & Ferreira, 1998, p.197).

No que concerne aos métodos de investigação Madeleine Grawitz (1993) define métodos como um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar as técnicas, que representam a etapa de operações limitadas, ligadas a elementos práticos, concretos, definidos, adaptados, a uma determinada finalidade. Estes métodos de investigação não são mais do que ferramentas de recolha de dados e de análise, que podem assumir a forma quantitativa ou qualitativa. Os métodos quantitativos, não são mais do que técnicas que facilitam a recolha de dados quantitativos da população em estudo. Por sua vez, os métodos qualitativos facilitam a pesquisa e recolha de informação necessária à investigadora para complemento da sua análise (Carmo & Ferreira, 1998, pp. 175-176).

A investigação quantitativa implica que o investigador antes de iniciar o trabalho elabore um plano de investigação estruturado, no qual os objetivos e os procedimentos de investigação estejam indicados pormenorizadamente. Descreve as relações entre as variáveis e afere as mudanças feitas na variável dependente, após a transformação da variável independente (ex: idade, tempo de serviço).

A investigação qualitativa também pode ser quantitativa, através da transformação das variáveis em escalões ou grupos. Neste caso, trata-se de uma investigação quantitativa, pois ambiciona-se a quantificação das variáveis independentes, apoiadas na observação de factos objetivos, aumentando o conhecimento existente sobre a temática, anteriormente referida. A investigação qualitativa é “**descritiva**”. A descrição deve ser rigorosa e resultar diretamente dos dados recolhidos.

4.4-Dados Primários e Secundários

Por analogia, foi efetuada para a presente dissertação uma pesquisa e recolha de trabalhos científicos através de uma revisão bibliográfica, com o intuito de verificar a importância que a gestão de recursos humanos tem na implementação da gestão da qualidade, e ao mesmo tempo reconhecer a teoria que melhor explica os factos observados, bem como alargar o conhecimento da investigadora (Moreira, 1997, p.102).

Os **dados primários** são o fator decisivo do grau de originalidade da investigação. A obtenção destes dados foi conseguida através da pesquisa de campo realizada no local onde ocorrem os factos e se encontram os elementos que podem explicá-los a partir da aplicação de questionários e observação participante. Os dados ao serem recolhidos serão classificados e organizados através da codificação e criação de uma base de dados em suporte informático. A partir da análise podemos obter resultados como: identificar relações, testar hipóteses, definir modelos, que serão analisados através dos métodos estatísticos. Os questionários são o método mais usual para a recolha de dados descritivos e dados sobre as atitudes e opiniões dos colaboradores (Reis et al., 2003, pp.19-20).

No que concerne aos **dados secundários** estes são as ferramentas metodológicas utilizadas na investigação em gestão, porque oferecem uma maior especificação prévia dos dados quantitativos que são recolhidos e a definição mais precisa das variáveis em estudo. Os dados secundários constituem, assim, o suporte dos resultados obtidos por outras vias, permitem a análise da amostra representativa da população, e do conjunto de população que se pretende estudar (Carmo & Ferreira, 1998, p.191).

4.5- Seleção da Amostra

A escolha correta de uma amostra para a investigação a realizar é crucial para que os resultados interpretem a fidelidade que ocorre numa população. Uma vez que o nosso

universo de estudo foi de 95 colaboradores de três Instituições de Solidariedade Social, recorreu-se à aplicação do pré-teste a 6 colaboradores com diferentes estatutos sociais e diferentes habilitações literárias recorrendo, para isso, a uma amostra acidental ou por conveniência composta por elementos deliberadamente por nós selecionados, que não fazendo parte das instituições em estudo, nos deram um resultado positivo, que nos levou à aplicação dos questionários já elaborados, sem incluir qualquer alteração. Os conjuntos de itens incluídos no questionário do nosso pré-teste foram validados por pessoas com especialização em GRH e GQT, conhecedoras das características das instituições e dos respetivos colaboradores, o que nos deu uma margem de confiança na aplicabilidade dos questionários no nosso universo de estudo. A terminologia foi cuidadosamente adaptada às práticas de gestão das instituições.

4.6-Variáveis do Estudo

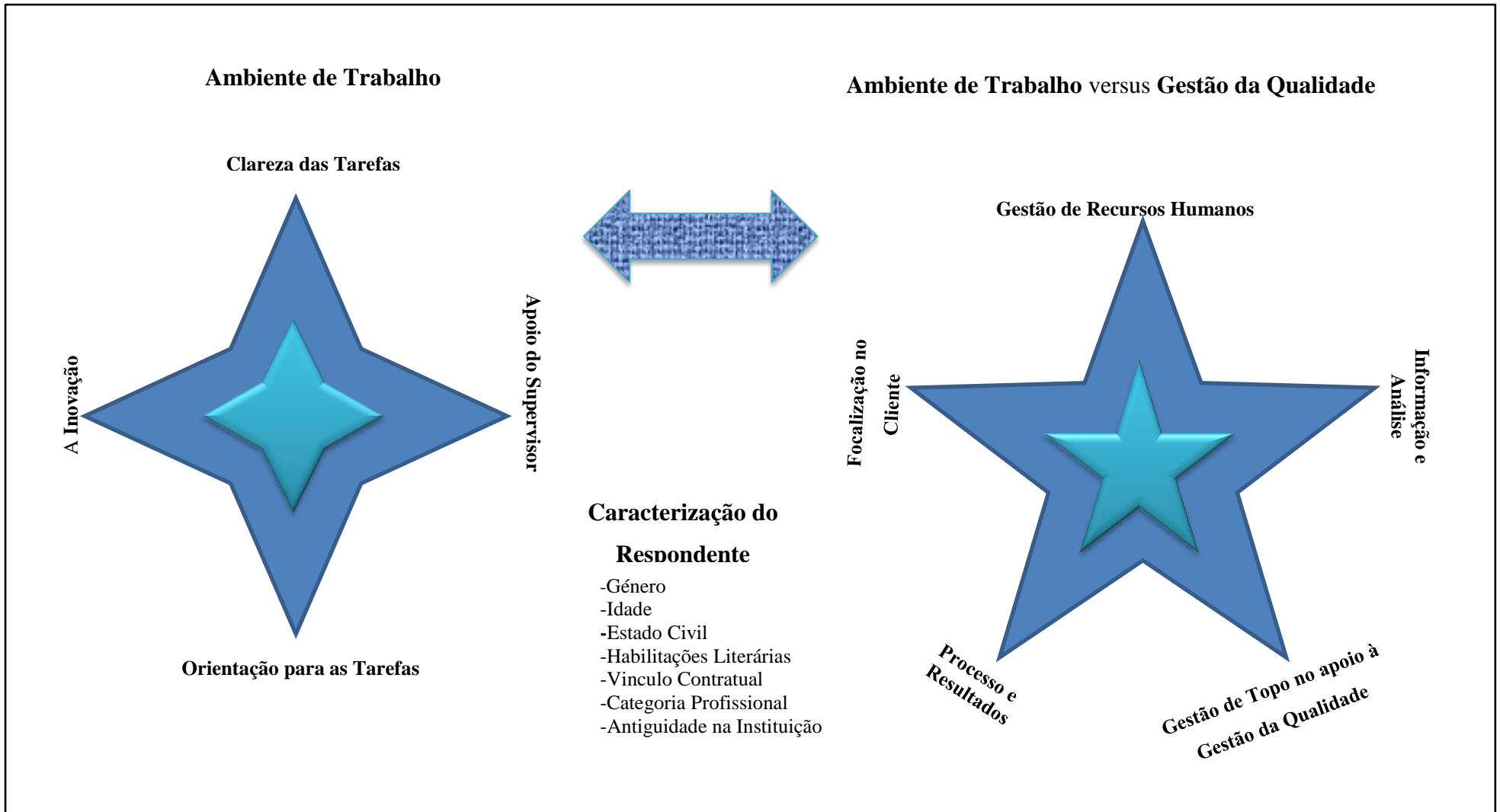
O modelo no que concerne ao ambiente de trabalho encontra-se esquematizado da seguinte forma: Clareza das Tarefas, Apoio do Supervisor, Orientação para as Tarefas, A Inovação. O Ambiente de Trabalho *versus* Gestão da Qualidade encontra-se delineado da seguinte forma: Gestão de Recursos Humanos, Informação e análise, Gestão de Topo no apoio à Gestão da Qualidade, Processos e resultados, Focalização no Cliente. Finalmente a Caracterização do Respondente.

Para explorar as temáticas descritas no Ambiente de Trabalho, e Ambiente de Trabalho *versus* Gestão da Qualidade a partir do Modelo de Excelência **STAR** (estrela) onde cada inicial corresponde a uma componente de resposta, é necessário fazer a análise aos questionários que foram aplicados aos colaboradores de três instituições em estudo, com questões relacionadas com a temática, (grupo I) Ambiente de Trabalho (grupo II) Ambiente de Trabalho *versus* Gestão da qualidade (grupo III) Caracterização do respondente.

De seguida apresentamos o nosso Modelo de Análise (Figura 8), que irá servir de base ao nosso estudo. Impõe-se a explanação e o modelo da sua aplicação em campo, quais as estratégias implementadas, motivações da sua escolha, os pressupostos relacionados com a metodologia utilizada para chegar aos resultados e ao conhecimento profundo do nosso universo de estudo.

Este modelo demonstra uma técnica desenvolvida pela *DDI (Development Dimensions international)*, que se baseia no princípio de que o **“comportamento passado permite prever o comportamento futuro”**, levando-o a analisá-lo pelo método *STAR* (estrela), onde cada inicial corresponde a uma componente da resposta (situação, tarefa, resultado, ação), que nos irá conduzir a uma maior aprendizagem, criatividade e inovação organizacional, ao apreender os pontos fortes e pontos fracos dos colaboradores dos três estudos de caso a serem estudados (Camara et al, 2007, p.397).

Figura n.º 8-Modelo de Investigação Proposto



4.7-Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados

Como instrumento de recolha de dados, recorreu-se ao inquérito por questionário, processo de recolha sistematizada no terreno, de dados suscetíveis de poderem ser comparados. Também pelo facto de ser uma das técnicas mais utilizadas na recolha de dados, porque reflete o objetivo da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.188).

Segundo o mesmo autor, o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de pessoas, selecionadas de uma população, perguntas referentes à sua situação social, profissional, opiniões e atitudes, sobre um assunto que desperte o interesse do investigador.

Antes de se proceder à elaboração do questionário deve-se ponderar todos os requisitos gerais de qualidade, como a relevância do estudo, o interesse, o *layout*, a sua extensibilidade, a população alvo, o tipo de perguntas (abertas, fechadas, escolha múltipla, escala), o estilo de linguagem (deve ser clara e simples) (Carmo & Ferreira, 1998, pp.137-139).

O método escolhido foi previamente o questionário, por administração direta, bem como a observação participante como complemento de pesquisa. A autora da dissertação deslocou-se aos locais de estudo (as instituições) relacionando-se diretamente com os colaboradores (população alvo da nossa investigação).

O questionário está estruturado em duas partes. Ambiente de Trabalho que abarca os seguintes pontos: Clareza das Tarefas, Apoio Supervisor, Orientação para as Tarefas, A Inovação. Segunda parte. Ambiente de trabalho *versus* Gestão da Qualidade que engloba os seguintes pontos: Gestão de Recursos Humanos, Informação e Análise, Gestão de Topo no apoio à Gestão da Qualidade, Processos e Resultados, Focalização no Cliente. De seguida apresentam-se duas questões abertas para que os respondentes se possam pronunciar sobre os fatores de motivação e satisfação. A fechar o questionário pede-se a caracterização sociodemográfica dos respondentes (Conforme Anexo n.º3).

O tipo de escala utilizado neste estudo foi a escala de LIKERT, é o tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários. Escala de LIKERT de 1 a 7 (1-discordo Totalmente; 2-Discordo, 3-Discordo Parcialmente; 4-Nem Discordo Nem

Concordo; 5-Concordo Parcialmente; 6-Concordo; 7-Concordo Totalmente) (vide anexo).

Para proceder à análise e tratamento dos dados tivemos como suporte o *software* SPSS e o Excel, para a elaboração dos gráficos.

Na análise dos dados utilizámos principalmente a estatística descritiva que consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, quadros, gráficos e indicadores numéricos.

De forma a analisar a consistência interna das variáveis analisadas no questionário utilizou-se o *Alpha de Cronbach*.

De forma a completar e acrescentar valor aos dados recolhidos procedemos ao cruzamento de variáveis, que por nós foram consideradas as mais importantes de forma a evidenciar eventuais relações entre elas, com a finalidade de se conseguir fazer uma verdadeira análise comparativa de três estudos de caso.

4.8 - SINOPSE

Neste capítulo foram definidas as opções metodológicas, as etapas do processo de investigação, a classificação e os métodos de investigação, os dados primários e secundários, seleção da amostra, variáveis em estudo e o instrumento de recolha de dados.

Na elaboração da presente dissertação foram seguidas diversas etapas, tais como: pergunta de partida (escolha da temática abordada), exploração do enquadramento teórico, definição da problemática, adaptação do questionário, observação através de inquérito por questionário, análise de discussão dos resultados e elaboração da conclusão.

Quanto à classificação da pesquisa, pode-se considerar uma pesquisa exploratória e descritiva, no que respeita ao método, a utilização conjunta dos métodos quantitativos e qualitativos têm implicações de natureza teórica, atendendo a que a utilização de diferentes métodos de investigação tem também diferentes pressupostos, entre outros, a realidade social e a natureza dos dados recolhidos. Para a elaboração do enquadramento teórico recorreu-se a dados secundários, como a base de artigos científicos (B-on),

livros da Biblioteca da Universidade, Biblioteca Municipal de Évora, Biblioteca Municipal de Estremoz, e documentos de algumas das Instituições em estudo.

No que concerne aos dados primários optou-se pela elaboração de um inquérito por questionário, tendo-se realizado previamente um pré-teste a 6 elementos escolhidos aleatoriamente, não fazendo parte da população em estudo, mas que nos deram uma margem de confiança para a aplicação do nosso questionário nas três Instituições de Solidariedade Social em estudo.

Explicou-se ainda o motivo da escolha do instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário e evidenciou-se a sua estrutura.

Por último, apresentam-se as técnicas e instrumentos para a análise, comparação e discussão dos resultados.

Capítulo 5- ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso têm sido largamente usados na investigação, Yin põem em evidência, que o estudo de caso constitui a estratégia preferida quando se quer responder a questões de “como” ou “porquê”, o investigador não pode exercer controlo sobre os acontecimentos e o estudo focaliza-se na investigação de um fenómeno atual, no seu próprio contexto (Carmo & Ferreira, 1998, p.216).

Foi a partir deste contexto que se delinearão os nossos estudos de casos sobre três Instituições de Solidariedade Social no Concelho de Estremoz.

5.1- Caracterização das Instituições em Estudo

Apresenta-se de uma forma sucinta a história da **Associação de Beneficência Desvalida de Estremoz-Lar de Santa Cruz**, desde a sua fundação até aos dias de hoje, o que nos leva a recuar ao tempo da monarquia (reinado de D. Afonso III), mais propriamente ao ano 1420. Nessa época, tal como hoje, já existiam as confrarias, confrades responsáveis na altura pela Igreja do Espírito Santo, presente ainda hoje no local. A construção de uma Albergaria com o mesmo nome foi anos mais tarde designada de Mosteiro de Santa Clara, que em 1428 albergou 25 religiosas (freiras), dando assim a designação ao nome da rua (Rua das Freiras), mais tarde foi designado de Convento dos Agostinhos, e hoje Lar de Santa Cruz. Esta Instituição apenas recolhe utentes do sexo feminino. Desta Associação de Beneficência Desvalida – Lar de Santa Cruz, fazem parte as seguintes valências: Jardim de Infância, Creche, 1.º Ciclo do Ensino Básico.

Estrutura Residencial para utentes - Casa de Repouso Solar do Poço Coberto. Este estabelecimento de Apoio social com fins lucrativos é recente, sendo inaugurado a 31 de Outubro de 2009, fica situada fora da cidade de Estremoz. Os utentes residentes neste Estabelecimento de Apoio Social são pessoas que na década de 30/40 do século passado tiveram acesso ao ensino superior, ou fazem parte de famílias da alta sociedade, ou que, por diversos motivos se ligaram às mesmas (classe média e classe média alta).

Cerciestremoz-Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados. Recuemos ao século passado 1997, à Quinta de Santo Antão, cerca de 2,5 quilómetros da cidade de Estremoz, encontramos a funcionar a Escola de Ensino Especial para crianças com Necessidades Educativas Permanentes, que abrange sete Concelhos Alandroal, Borba, Estremoz, Fronteira, Redondo, Sousel e Vila Viçosa, cujo nome porque é conhecida Cerciestremoz. A partir da Escola Especial seguiu-se o Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) e a Formação Profissional. Em 2004 iniciou-se o projeto de Investigação Precoce e em 2007 a Cerciestremoz abriu uma Unidade Residencial para 15 utentes, e continuou a dar apoio aos Agrupamentos de Escolas de Estremoz (Jardins de Infância, Escolas Primárias) como centro de Recursos. Desenvolve ações de educação, reabilitação, formação e integração social dos deficientes, concebidas com objetivos e estratégias multidisciplinares de intervenção, consubstanciando a garantia, proteção e defesa dos direitos dos deficientes no respeito pelo quadro jurídico universalmente reconhecido. O recente crescimento exponencial da população idosa leva ao crescimento das instituições de forma a tentar dar resposta às necessidades dos clientes externos, uma vez que temos uma população muito envelhecida.

5.2-Apresentação dos Dados Recolhidos

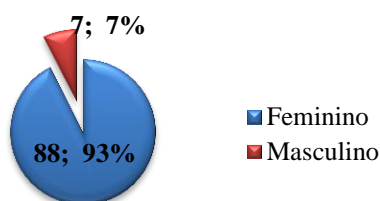
A estatística descritiva consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, quadros, gráficos e indicadores numéricos.

A estatística descritiva utiliza-se para descrever dados através de indicadores estatísticos. A estatística indutiva permite tirar conclusões de domínio mais vasto de onde os elementos provieram. As inferências são feitas através de intervalos de confiança, testes paramétricos ou não paramétricos aplicados a amostras aleatórias.

O nosso universo de estudo é composto por 95 colaboradores, distribuídos pelas três Instituições de Solidariedade Social do Concelho de Estremoz, encontra-se distribuído da seguinte forma: 30 respondentes da Associação de Beneficência Desvalida de Estremoz-Lar de Santa Cruz, 16 respondentes da Residência para Idosos-Casa de Repouso Solar do Poço Coberto, 49 respondentes da Cerciestremoz-Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados.

Uma vez feita a primeira análise de estudo podemos verificar que, 93,0% (88) dos colaboradores são do “género feminino”, e apenas 7,0% (7) dos colaboradores são do “género masculino”, esta diferença de percentagem deve-se ao facto de serem Instituições de Solidariedade Social, onde a patente humana feminina têm uma maior consistência no desenrolar das suas tarefas.

Gráfico n.º 1- Constitui o destino da referência cruzada entre os géneros



Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º1, podemos analisar que, 30,5% (29) dos respondentes estão inseridos no intervalo de [30-39] anos, 32,6% (31) dos respondentes no intervalo [40-49] anos, 22,1% (21) dos respondentes no intervalo [50-59] anos.

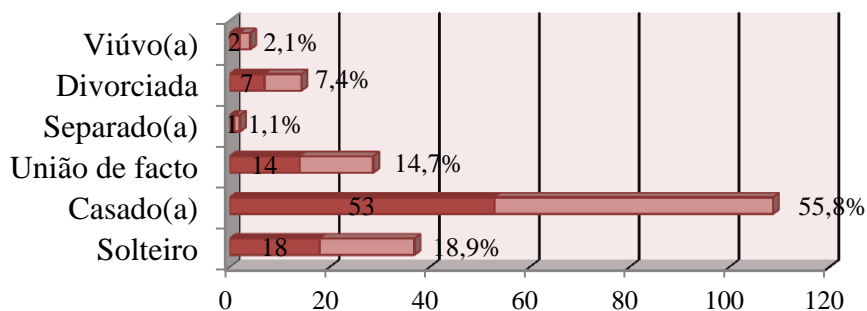
Tabela n.º 1-Grupo de idade dos respondentes

Grupo de Idades					
		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	[20-30]	13	13,7	13,7	13,7
	[30-39]	29	30,5	30,5	44,2
	[40-49]	31	32,6	32,6	76,8
	[50-59]	21	22,1	22,1	98,9
	>=60	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à figura n.º 2 podemos analisar o estado civil, 18,9% (18) dos respondentes são “solteiros”, 55,8% (53) dos respondentes são “casados”, 14,7% (14) dos respondentes vivem em “união de facto”, 7,4% (7) dos respondentes encontram-se na situação de “divorciados”, 2,1% (2) dos respondentes estão na situação de “viúvos”.

Gráfico n.º 2- Estado Civil dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 2 podemos verificar que, 35,8% (34) dos respondentes têm o 12.º ano, de escolaridade, 29,5% (28) dos respondentes são “licenciados”, 18,9% (18) dos respondentes detêm o “mestrado”.

Tabela n.º 2- Habilitações Literárias dos respondentes

		Frequências Absolutas	Porcentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	4ª Classe	2	3,2	3,2	3,2
	6º Ano	2	3,2	3,2	3,2
	9.º Ano	9	9,5	9,5	15,9
	12.Ano	34	35,8	35,8	47,4
	Licenciatura	28	29,5	29,5	76,8
	Mestrado	18	18,9	18,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas n.º 3, podemos analisar que, 56,8% (54) dos respondentes têm uma relação jurídica contratual por “tempo indeterminado”, 20,0% (19) dos respondentes uma relação jurídica “efetiva”, 21,1% (20) dos respondentes contrato a termo, 3,2% dos respondentes são estagiários.

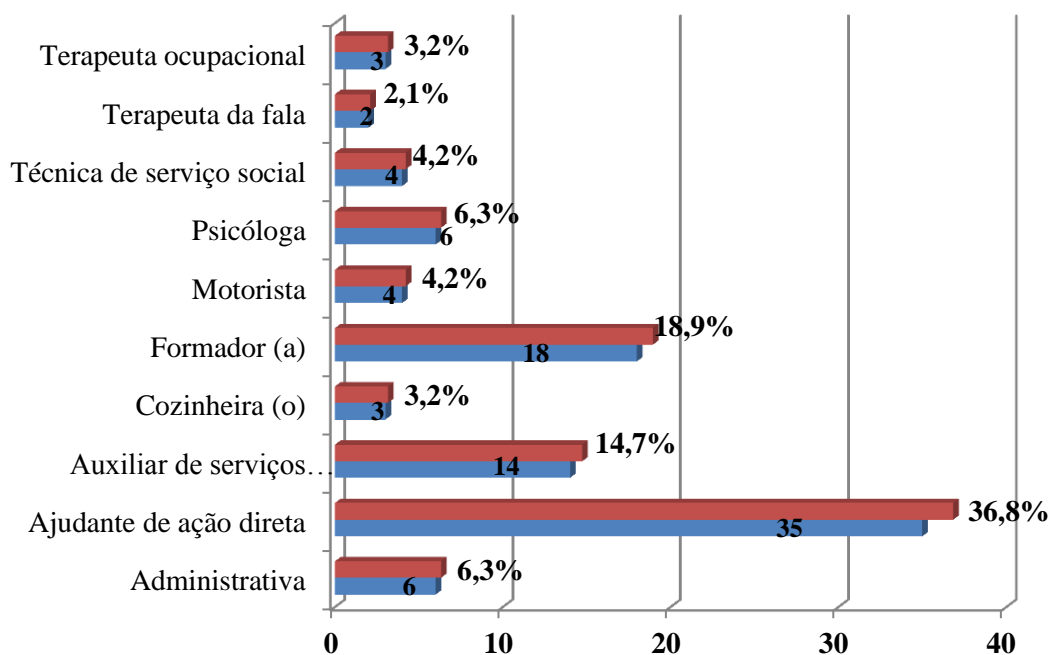
Tabela n.º 3-Vinculo Contratual dos respondentes

		Frequências Absolutas	Porcentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Contrato a Termo	20	21,1	21,1	21,1
	Contrato por Tempo Indeterminado	54	56,8	56,8	77,9
	Estagiário	3	3,2	3,2	81,1
	Efetivo	19	20,0	20,0	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Quanto à “categoria profissional” na figura n.º3, podemos analisar que, 36,8% (35) dos respondentes são “ajudantes de ação direta”, 18,9% (18) dos respondentes são “formadores”, 14,7% (14) dos respondentes desempenham a função de “auxiliares de serviços gerais”, 6,3% (6) dos respondentes são “psicólogos”, 6,3% (6) dos respondentes desempenham funções “administrativas”, 4,2% (4) dos respondentes são “técnicas de serviço social”, 4,2% (4) dos respondentes são “motoristas”, 3,2% (3) dos respondentes são “cozinheiras”, 3,2% (3) dos respondentes desempenham a função de “terapêuticas ocupacionais”, 2,1% (2) dos respondentes desempenham a função de “terapeutas da fala”.

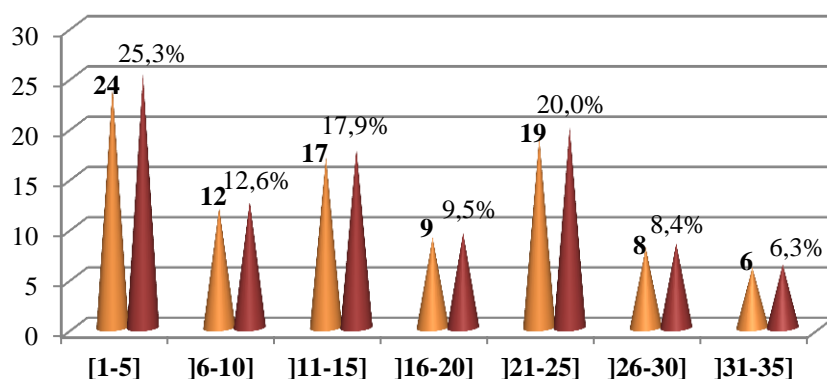
Gráfico n.º 3-Categoria Profissional dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

Na figura n.º4 podemos analisar a antiguidade dos colaboradores no desempenho das suas funções nas instituições em estudo. Assim, 25,3% (24) dos respondentes encontram-se a laborar na instituição entre [1-5] anos, 12,6% (12) dos respondentes no intervalo de [6-10] anos, 17,9% (17) dos respondentes no intervalo de [11-15] anos, 9,5% (9) dos respondentes no intervalo de [16-20] anos, 20,0% (19) dos respondentes no intervalo de [21-25] anos, 8,4% (8) dos respondentes no intervalo de [26-30] anos, 6,3% (6) dos respondentes no intervalo de [31-35] anos.

Gráfico n.º 4- Antiguidade na Instituição dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

5.3-Análise de Dados Quantitativos

A análise quantitativa é uma análise que assenta no positivismo, refere-se ao conjunto de métodos quantitativos utilizados na análise e descrição de um fenómeno. Trata-se de uma análise objetiva, fiel e exata uma vez que as observações são mais controladas que na análise qualitativa. Procederemos agora à análise de grupo das categorias mais relevantes que constituem o questionário.

Salienta-se que os gráficos e tabelas que deram origem a estes dados encontram-se em anexo, em CD que acompanha a Dissertação.

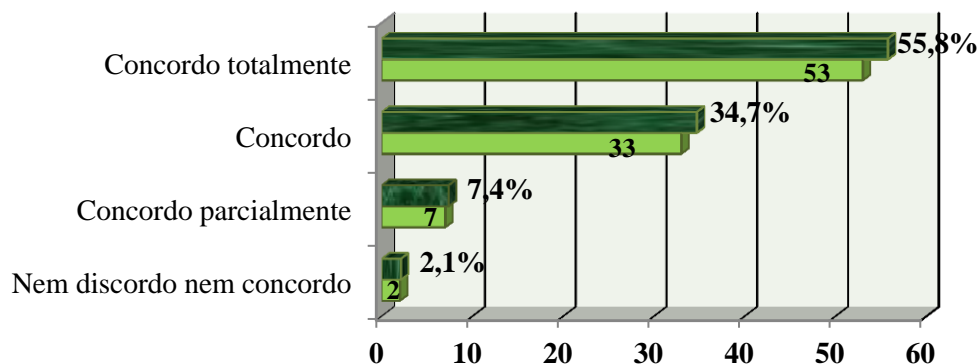
- **Clareza das Tarefas**

“O trabalho é desafiante para si”, 64,2% (61) dos respondentes referiram “**concordo**”, 16,8% (16) dos respondentes mencionaram “**concordo totalmente**”, 9,5% (9) dos respondentes referiram “concordo parcialmente”.

“As atividades da instituição deviam ser todas planificadas”, 44,2% (42) dos respondentes referiram “**concordo**”, 32,6% (31) dos respondentes assinalaram “**concordo totalmente**”, 14,7% (14) dos respondentes mencionaram “concordo parcialmente”.

Na figura n.º5 podemos analisar que, “os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos”, 34,7% (33) dos respondentes mencionaram o “**concordo**”, 55,8% (53) dos respondentes o “**concordo totalmente**”.

Gráfico n.º 5-Os regulamentos e regras existentes na Instituição devem ser cumpridos



Fonte: Elaboração própria

“As responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas”, 51,6% (49) dos respondentes assinalaram “**concordo totalmente**”, 43,2% (41) dos respondentes referiram “**concordo**”.

“Os funcionários devem ter regras definidas para o desempenho das suas tarefas”, 51,6% (49) dos respondentes indicaram “**concordo totalmente**”, 43,2% (41) dos respondentes o “**concordo**”.

- **Apoio do Supervisor**

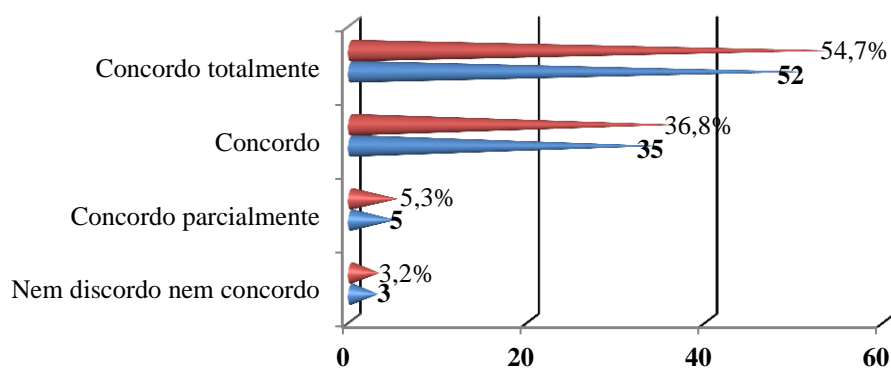
“Os superiores quando falam com os funcionários procuram fazer-se entender”, 53,7% (51) dos respondentes mencionaram o “**concordo**”, 20,0% (19) dos respondentes “concordo parcialmente”, 14,7% (14) dos respondentes o “**concordo totalmente**”.

“Os superiores por norma aceitam as ideias dos funcionários para as suas decisões” 35,5% (34) dos respondentes mencionaram “**concordo**”, 26,3% (25) dos respondentes “concordo parcialmente”, 7,4% (7) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

“Os superiores tendem a encorajar os funcionários para um melhor desempenho”, 37,9% (36) dos respondentes referenciaram “**concordo**”, 25,3% (24) dos respondentes “concordo parcialmente”, somente 11,6% (11) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

No que concerne à figura n.º6 podemos analisar que, “o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas”, 36,8% (35) dos respondentes responderam “concordo”, 54,7% (52) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Gráfico n.º 6- O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas



Fonte: Elaboração própria

- **Orientação para as Tarefas**

“A instituição tem métodos de orientação para as suas funções a desempenhar pelos funcionários”, 51,6% (49) dos respondentes mencionaram **“concordo”**, 6,3% (6) dos respondentes **“concordo totalmente”**.

Na tabela n.º4, podemos analisar que, 57,7% (55) dos respondentes responderam **“concordo”**, 22,1% (21) dos respondentes **“concordo totalmente”**.

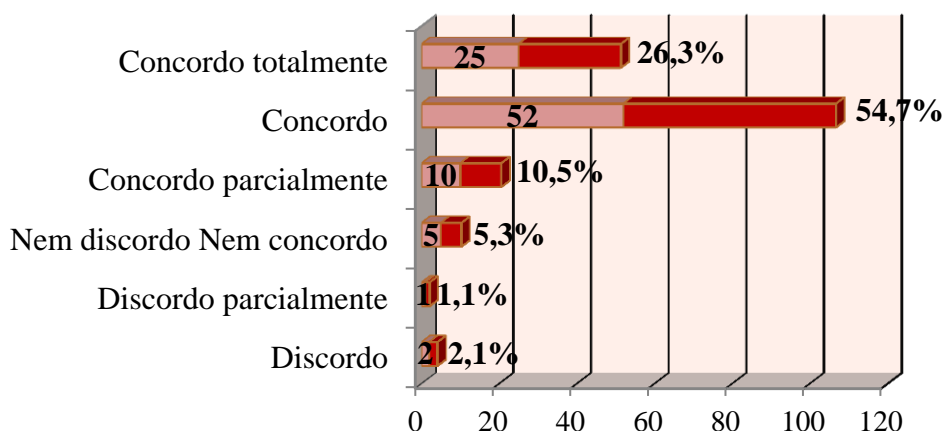
Tabela n.º4-A instituição deve estar orientada para um trabalho eficiente por parte dos funcionários

		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Discordo	2	2,1	2,1	2,1
	Discordo parcialmente	3	3,2	3,2	5,3
	Nem discordo Nem concordo	4	4,2	4,2	9,5
	Concordo parcialmente	10	10,5	10,5	20,0
	Concordo	55	57,9	57,9	77,9
	Concordo totalmente	21	22,1	22,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Na figura n.º 7, podemos analisar que, “os superiores devem incutir nos funcionários os objetivos traçados para a instituição”, 54,7% (52) dos respondentes responderam **“concordo”** 26,3% (25) dos respondentes **“concordo totalmente”**, 10,5% (10) dos respondentes **“concordo parcialmente”**.

Gráfico n.º 7- Os superiores devem incutir nos funcionários os objetivos traçados para Instituição



Fonte: Elaboração própria

“Os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente”, 47,4% (45) dos respondentes mencionaram **“concordo”**, 41,1% (39) dos respondentes **“concordo totalmente”**.

“As escalas de serviço estão pensadas de acordo com as necessidades das tarefas”, 43,2% (41) dos respondentes referiram **“concordo”**, 18,8% (18) dos respondentes **“concordo totalmente”**.

- **A Inovação**

“A mudança leva os funcionários a adquirir novos conhecimentos e a aplicá-los nos serviços”, 46,3% (44) dos respondentes referiram **“concordo”**, 23,2% (22) dos respondentes **“concordo totalmente”**.

“Os funcionários aceitam trabalhar com novas tecnologias para melhorar o seu desempenho” 53,7% (51) dos respondentes indicaram **“concordo”**, 25,3% (24) dos respondentes **“concordo totalmente”**.

“Os funcionários sentem-se motivados para o desempenho das suas funções”, 41,1% (39) dos respondentes referiram **“concordo”**, 23,2% (22) dos respondentes **“concordo parcialmente”**

Na tabela n.º 5 podemos analisar que, 53,7% (51) dos respondentes referiram **“concordo”**, 32,6% (31) dos respondentes **“concordo totalmente”**.

Tabela n.º5- O desempenho e qualificação do funcionário leva-o a prestar um melhor serviço ao utente

		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Nem discordo nem concordo	3	3,2	3,2	3,2
	Concordo parcialmente	10	10,5	10,5	13,7
	Concordo	51	53,7	53,7	67,4
	Concordo totalmente	31	32,6	32,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

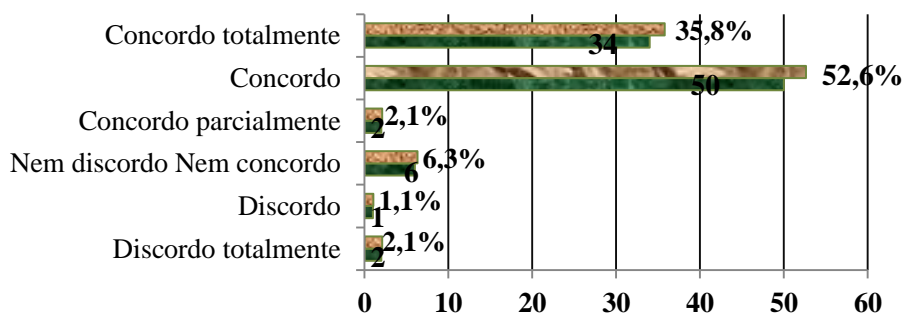
• **Gestão de Recursos Humano**

“A instituição deve ter métodos de recompensas para melhorar o desempenho dos funcionários”, 40,0% (38) dos respondentes referiram “**concordo**”, 32,6% (31) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

“A gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos”, 41 (43,2%) dos respondentes responderam “**concordo**”, 10,5% (10) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

“A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde higiene e segurança no trabalho para um melhor desempenho das atividades dos funcionários” 52,6% (50) dos respondentes indicaram “**concordo**”, 35,8% (34) dos respondentes o “**concordo totalmente**”.

Gráfico n.º 8-A Gestão de Recursos Humanos deve proporcionar condições de saúde higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários.



Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 6 podemos analisar que, 40,0% (38) dos respondentes responderam, “**concordo**”, 47,4% (45) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Tabela n.º 6- A formação para o funcionário é uma mais – valia para o desempenho das suas funções

		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Discordo parcialmente	1	1,1	1,1	1,1
	Nem discordo nem concordo	4	4,2	4,2	5,3
	Concordo parcialmente	7	7,4	7,4	12,6
	Concordo	38	40,0	40,0	52,6
	Concordo totalmente	45	47,4	47,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

- **Informação e análise**

“Os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colegas”, 58,9% (56) dos respondentes responderam “**concordo totalmente**”, 36,8% (35) dos respondentes “**concordo**”.

Na tabela n.º7, podemos analisar que, 51,6% (49) dos respondentes referiram “**concordo**”, 24,2% (23) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Tabela n.º7- Os funcionários no final do dia devem comunicar aos seus superiores o ponto da situação dos utentes e dos serviços prestados para uma análise conclusiva.

		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Discordo	4	4,2	4,2	4,2
	Discordo parcialmente	2	2,1	2,1	6,3
	Nem discordo nem concordo	8	8,4	8,4	14,7
	Concordo parcialmente	9	9,5	9,5	24,2
	Concordo	49	51,6	51,6	75,8
	Concordo totalmente	23	24,2	24,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

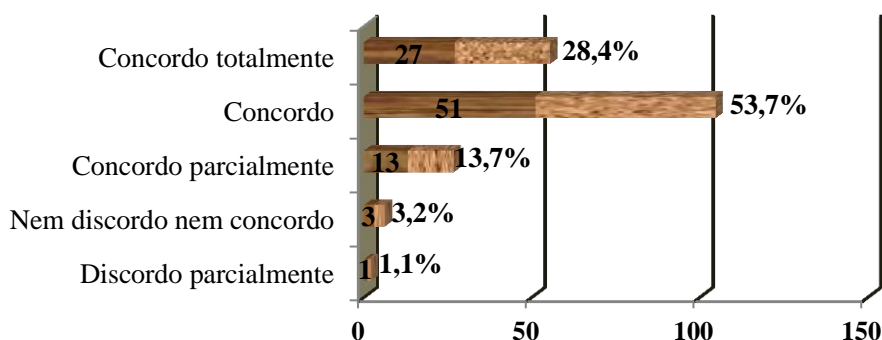
Fonte: Elaboração própria

- **Gestão de Topo no apoio à Gestão da Qualidade**

“Os superiores em conjunto com os funcionários procuram sugestões, que levam a melhorar a qualidade dos serviços da instituição”, 48,4% (46) dos respondentes responderam “**concordo**”, 13,7% (13) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Na figura n.º 9, podemos analisar que, “os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade nos serviços”, 53,7% (51) dos respondentes referiram “**concordo**”, 28,4% (27) dos respondentes, “**concordo totalmente**”, 13,7% (13) dos respondentes “concordo parcialmente”.

Gráfico n.º 9- Os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão de qualidade em todos os serviços.



Fonte: Elaboração própria

“Os superiores ao implementarem a gestão da qualidade levam os funcionários a serem mais responsáveis”, 56,8% (54) os respondentes referiram “**concordo**”, 20,0% (19) dos respondentes “**concordo totalmente**”, 14,7% (14) dos respondentes “concordo parcialmente”.

“Os superiores reconhecem o trabalho em equipa como necessário para a competitividade da instituição”, 54,7% (52) dos respondentes mencionaram “**concordo**”, 17,9% (17) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Na tabela n.º8 podemos analisar que, “os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente”, 52,6% (50) dos respondentes referiram “**concordo**”, 27,4% (26) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

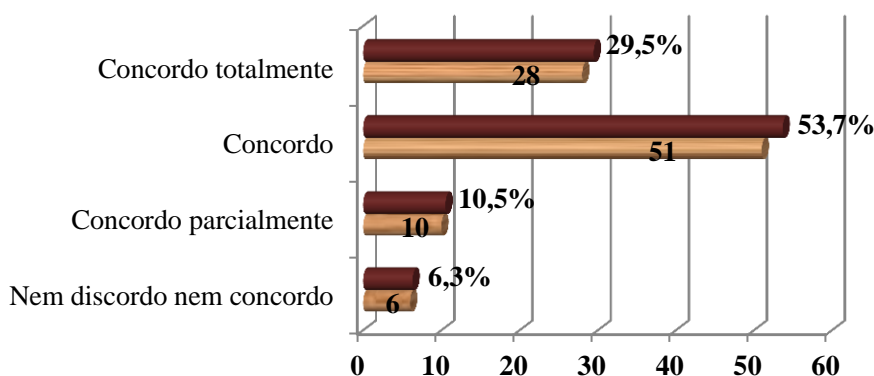
Tabela n.º8- Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente

		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Nem discordo nem concordo	6	6,3	6,3	6,3
	Concordo parcialmente	13	13,7	13,7	20,0
	Concordo	50	52,6	52,6	72,6
	Concordo totalmente	26	27,4	27,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Na figura n.º10, podemos analisar que, “os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais - valia para a instituição”, 53,7% (51) dos respondentes responderam “**concordo**”, 29,3% (28) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Gráfico n.º10-Os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição

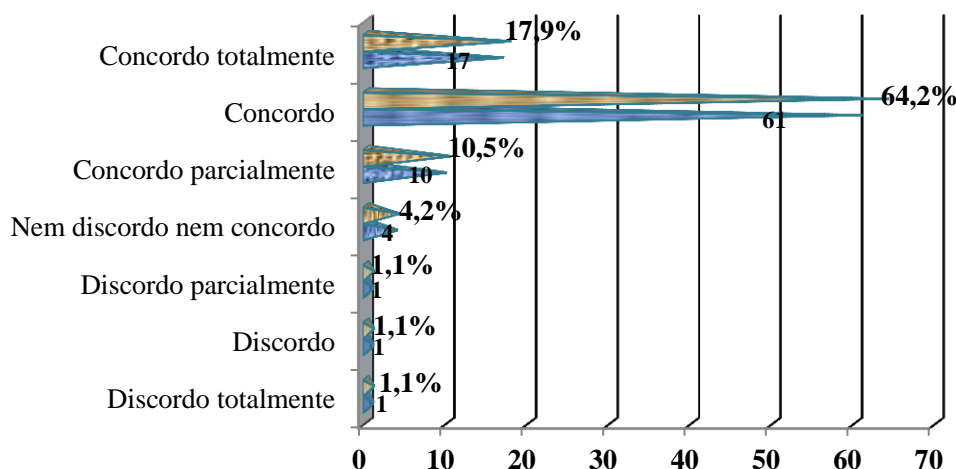


Fonte: Elaboração própria

- **Processos e resultados**

Na figura n.º11, podemos analisar que, “os funcionários conhecem as necessidades dos utentes de modo sistematizado”, 64,2% (61) dos respondentes referiram “**concordo**”, 17,9% (17) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Gráfico n.º11-Os funcionários conhecem as necessidades dos utentes de modo sistematizado



Fonte: Elaboração própria

“Os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados”, 66,3% (63) dos respondentes referiram “**concordo**”, 21,1% (20) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

“A qualidade do serviço leva à competitividade da instituição”, 58,9% (56) dos respondentes assinalaram “**concordo**”, 27,4% (26) dos respondentes “**discordo totalmente**”, 9,5% (9) dos respondentes “concordo parcialmente”.

- **Focalização no Cliente**

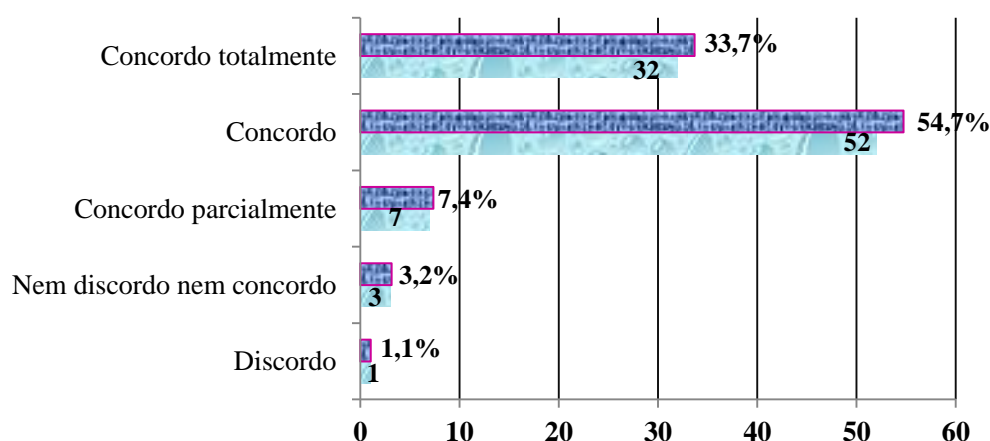
“A instituição identifica com clareza, cada um dos seus utentes”, 57,9% (55) dos respondentes mencionaram “**concordo**”, 31,6% (30) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

“A instituição possui fichas/processos para melhor identificar os problemas e /ou a satisfação dos utentes”, 53,7% (51) dos respondentes mencionaram “**concordo**”, 30,5% (29) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

“Os funcionários estão atentos ao estado de maior fragilidade física e psicológica dos utentes para lhe dar o apoio que necessitam”, 55,8% (53) os respondentes referiram “**concordo**”, 29,5% (28) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Na figura n.º12 podemos analisar que, “os funcionários devem estar atentos às expectativas/satisfação dos utentes para melhorar a qualidade dos serviços prestados”, 54,7% (52) dos respondentes referiram “**concordo**” 33,7% (32) dos respondentes “**concordo totalmente**”, 7,4% (7) dos respondentes “concordo parcialmente”.

Gráfico n.º12- Os funcionários devem estar atentos às expectativas/satisfação dos utentes para melhorar a qualidade dos serviços prestados.



Fonte: Elaboração própria

“As chefias procuram saber junto dos funcionários, informações/satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços”, 52,6 (50) dos respondentes responderam “**concordo**”, 40% (38) dos respondentes “**concordo totalmente**”.

Assim em relação aos seguintes itens:

- **Apoio Supervisor** - a média de respostas variou entre 30,5% no “**concordo totalmente**”, 54,7% “**concordo**” o que nos deu uma margem mais pequena de conhecimento por parte dos respondentes sobre as perguntas que faziam parte deste ponto.
- **Orientação para as tarefas** - já se verificou uma aproximação mais viável das respostas 37,9% e 57,7%, percentagem que nos levou a perceber que os respondentes estavam mais à vontade para responder.

- **Inovação** - a percentagem variou entre 37,9% e 58,9%, o que nos leva a crer que muitos dos respondentes não estão muito interessados em inovar novos métodos para a sua instituição.
- **Gestão de recursos humanos** - a diferença de percentagem de 29,5% para 52,6%, nos leva a crer que realmente este ponto era um pouco desconhecido para os respondentes.
- **Informação e análise** – a diferença de percentagem de 33,7% para 58,9% leva-nos a acreditar, que existe aqui uma discrepância entre os resultados obtidos, falta de informação por quem de direito.
- **Gestão de Topo no apoio à Gestão da Qualidade** - a diferença de percentagem de 25,3% para 56,8% a diferença é muito grande, o que nos levou a perceber que o conhecimento a nível de gestão da qualidade em duas instituições é nula, só a Cerciestremoz tem conhecimentos e estão à aplicá-los no terreno.
- **Processos e resultados** - a discrepância é muito visível pois é de 17,9% para 66,3%, esta diferença de valores deu-nos a perceber que os respondentes de duas das instituições não aplicam os processos ou não procuram saber os resultados para definir melhor os objetivos.
- **A focalização no cliente** - a diferença é bem visível de 22,1% para 56,8%, onde a percentagem mais elevada corresponde ao “**concordo totalmente**”, o que nos indica que o respondente está preocupado com o utente, se necessário deixa a sua tarefa para lhes prestar apoio.

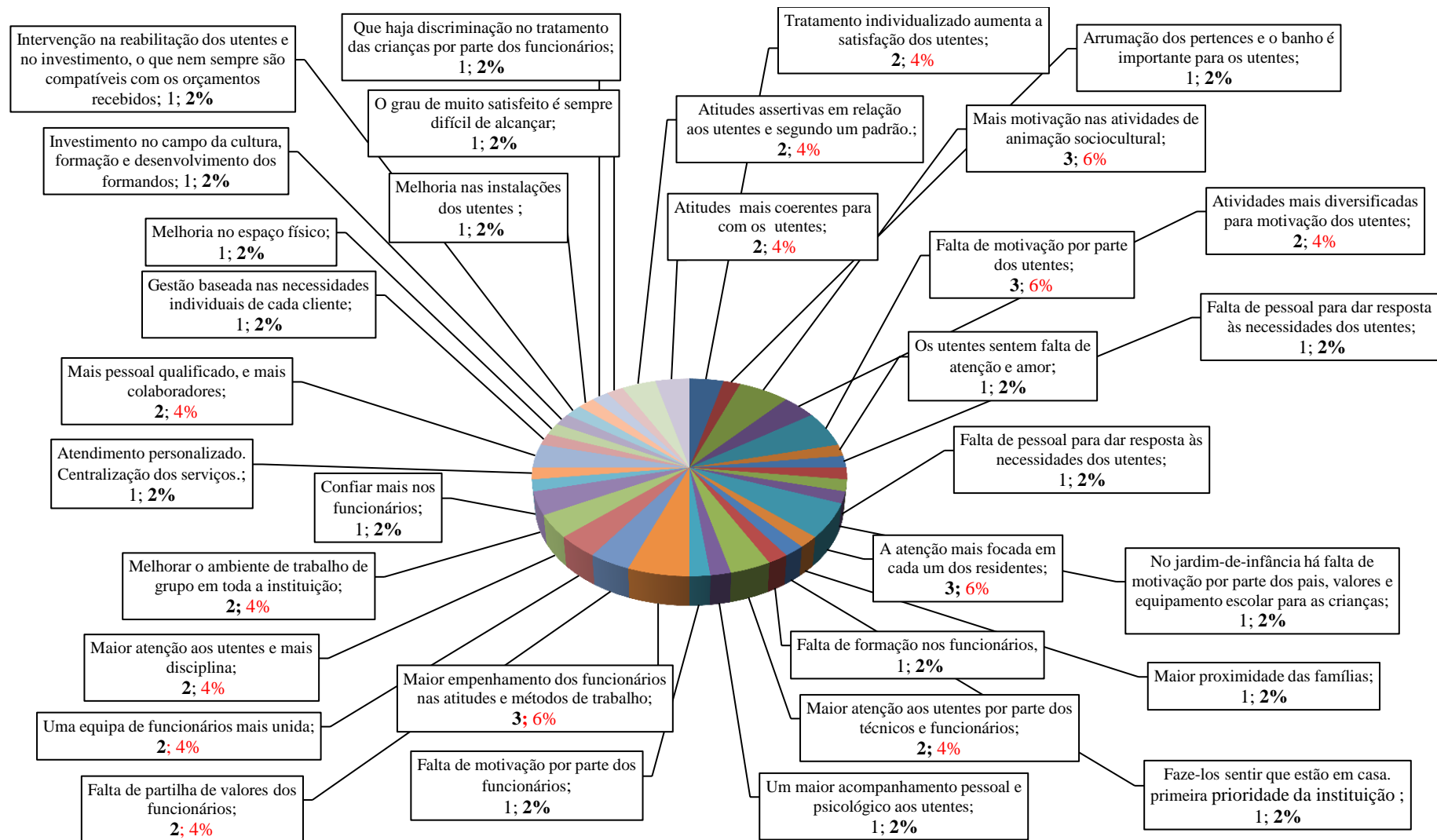
No que concerne às duas perguntas abertas colocadas no questionário (Subcategorias, frequências e indicadores) as percentagens apresentadas nas tabelas 9 e 10 (frequências absolutas e percentagens), podem ser analisados os seus resultados nos gráficos seguintes n^{os} 16 e 17.

Tabela n. 9 – Respostas das perguntas abertas do Questionário (Indicadores e Categorias) 1.ª Pergunta

Categorias	Subcategorias	Frequência de indicadores	Frequência de categorias	Identificação do Questionário
1-Satisfação dos utentes	-Tratamento individualizado aumenta a satisfação dos utentes.	2	3	4,16
	-Arrumação dos pertences e o banho é importante para os utentes	1		82
2-Motivação para as atividades	-Mais motivação nas atividades de animação sociocultural	3	7	4,25,47
	-Atividades mais diversificadas para motivação dos utentes	3		28,38,94
	-Falta de motivação por parte dos utentes	1		73
3-Falta de motivação por parte dos educadores	-Jardim-de-infância falta de motivação por parte dos pais na instrução, valores e comportamentos.	1	1	47
4-Atenção para com os utentes	-Os utentes sentem falta de atenção e amor mas não é possível por falta de pessoal.	1	7	24
	-Atenção mais focada em cada um dos residentes	3		44,45,46
	-Maior proximidade das famílias.	1		8
	-Faze-los sentir que estão em casa.	1		53
	-Mais atenção aos utentes por parte dos técnicos e dirigentes	1		84
5-Acompanhamento aos utentes	- Um maior acompanhamento pessoal e psicológico aos utentes.	2	2	4,51

6-Motivação dos funcionários	-Falta de motivação por parte dos funcionários	1	12	87
	Falta de formação nos funcionários,	1		4
	-Maior empenhamento dos funcionários nas atitudes e métodos de trabalho	3		9,15,81
	-Falta de partilha de valores dos funcionários	2		13,89
	-A equipa de funcionários mais unida, melhor atenção aos utentes e mais disciplina.	2		11,93
	-Melhorar o ambiente de trabalho em grupo em toda a instituição	2		20,67
	-Confiar mais nos funcionários	1		15
7-A Gestão de Recursos Humanos	-Atendimento personalizado. Centralização dos serviços.	1	5	85
	-Mais pessoal qualificado, e mais colaboradores	3		57,86,95
	- Gestão baseada nas necessidades individuais de cada cliente	1		15
8- Adequação das Infraestruturas	-Melhoria do espaço físico que por vezes condiciona o trabalho	1	3	62
	-Investimento nos campos de cultura, para formação e desenvolvimento dos formandos.	1		86
	-Intervenção na reabilitação dos utentes e no investimento, o que nem sempre são compatíveis com os orçamentos recebidos	1		12
9-Atitudes Adotar	Melhoria nas instalações dos utentes	1	5	40,
	-Que não houve-se discriminação no tratamento das crianças por parte dos funcionários.	1		27
	-O grau de muito satisfeito é sempre difícil de alcançar.	1		9
	-Atitudes assertivas em relação aos utentes e segundo um padrão.	2		4,16
13-Missing	Sem resposta	52	52	1,2,3,5,6,7,10,17,19,21, 22,23,26,29,30,32,32,33, 34,35,36,37,41,42,43,49, 52,53,54,55,56,58,59,60, 61,63,64,65,66,68,69,70, 71,75,76,77,78,79,90,91,92.

Gráfico n.º 13- Pergunta aberta, grupo 1 do Questionário - **Frequências Absolutas e Percentagens**



Fonte: Elaboração própria

Tabela n. 10 – Respostas das perguntas abertas do Questionário (Indicadores e Categorias) 2.ª Pergunta

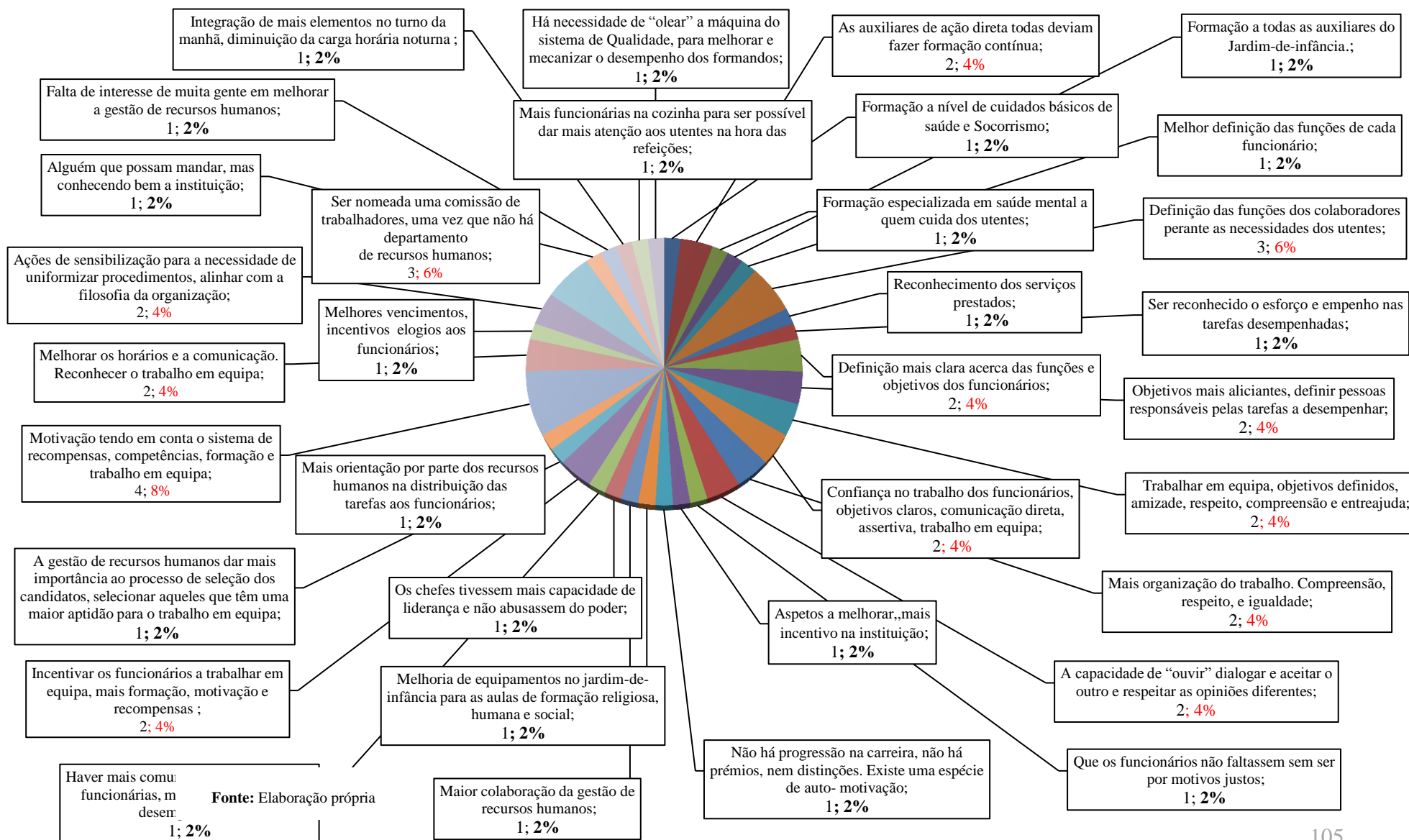
Categorias	Subcategorias	Frequência de indicadores	Frequência de categorias	Identificação do Questionário
1-Formação nos colaboradores	-Formação a nível de cuidados básicos de saúde e Socorrismo.	1	5	4
	-As auxiliares de ação direta e todas as outras funcionárias deviam fazer formação contínua.	2		17,20
	-Formação especializada em saúde mental a quem cuida dos utentes, para um melhor desempenho profissional.	1		40
	Formação a todas as auxiliares do Jardim-de-infância.	1		86
2- Melhor definição de tarefas	-Melhor definição das funções de cada funcionário.	1	6	8
	-Definição das funções dos colaboradores perante as necessidades dos utentes.	3		6,15,86
	-Reconhecimento dos serviços prestados.	1		11
	-Ser reconhecido o esforço e empenho nas tarefas desempenhadas.	1		14
3-Objetivos bem definidos	-Definição mais clara acerca das funções e objetivos dos funcionários.	2	8	7,5
	-Objetivos mais aliciantes, definir pessoas responsáveis pelas tarefas a desempenhar.	2		8,13
	-Trabalhar sempre em equipa, com objetivos e sempre com sinceridade e amizade, respeito, compreensão e entreaajuda	2		48,49
	-Mais confiança no trabalho dos funcionários, objetivos mais claros, comunicação mais direta e assertiva, melhor trabalho em equipa.	2		53,84
4- Compreensão	-Mais organização do trabalho. Compreensão, respeito, e igualdade.	2		24,25

entre os colaboradores	-A capacidade de “ouvir” dialogar e aceitar o outro e respeitar as opiniões diferentes.	2	5	47,57
	-Que os funcionários não faltassem sem ser por motivos justos.	1		80
5-Melhoramento de incentivos	-Existem sempre aspetos a melhorar embora os incentivos num instituição não sejam os de uma empresa: não há progressão na carreira, não há prémios, nem distinções, é uma matéria a trabalhar, pois está descuidada. Existe uma espécie de auto- motivação.	1	1	12
6- Melhoria nos equipamentos	-Melhoria de equipamentos no jardim-de-infância para que as aulas de formação religiosa, humana e social possam ter mais impacto nas crianças.	1	1	73
7- Gestão de Recursos Humanos	-Maior colaboração da gestão de recursos humanos	1	7	9
	-Os chefes tivessem mais capacidade de liderança e não abusassem do poder.	1		27
	-Haver mais comunicação entre chefias e funcionárias, mais brio nas funções desempenhadas.	1		83
	-Incentivar os funcionários a trabalhar em equipa, mais formação e motivação, recompensarem os funcionários de modo a que os mesmos se sintam motivados no desempenho das suas tarefas.	2		87,94
	-A gestão de recursos humanos deveria dar mais importância ao processo de seleção dos candidatos, seleccionar todos aqueles que têm uma maior aptidão para o trabalho em equipa.	1		89
	Mais orientação por parte dos recursos humanos na distribuição das tarefas aos funcionários.	1		38
8-Motivação e melhoramentos nos	-Motivação tendo em conta o sistema de recompensas, competências e formação e trabalho em equipa.	4		85,88,93,95
	-Melhorar os horários e a comunicação. Reconhecer o	2		24,25

colaboradores	trabalho em equipa.		9	
	Melhores vencimentos, incentivos e elogios aos funcionários.	1		81
	Ações de sensibilização para a necessidade de uniformizar procedimentos, alinhar com a filosofia da organização.	2		16,39
9-Momeação de uma comissão de trabalhadores	-Ser nomeada uma comissão de trabalhadores, uma vez que não tenho conhecimento de um departamento de recursos humanos mais presente.	3	5	62,66,74
	-Alguém que possam mandar, mas conhecendo bem a instituição.	1		28
	- Falta de interesse de muita gente em melhorar a gestão de recursos humanos.	1		11
11-Questões Lógicas	-Integração de mais elementos no turno da manhã, diminuição da carga horária noturnal e turnos de descanso com horas corretas seriam essenciais para um melhor desempenho a nível dos funcionários.	1	3	67
	-Mais funcionárias na cozinha para ser possível dar mais atenção aos utentes na hora das refeições.	1		29,72
	-Há necessidade de “olear” a máquina do sistema de Qualidade, isto é, melhorar e mecanizar os processos com tempo para haver melhorias no desempenho dos formandos.	1		
13-Missing	Sem resposta	33	33	1,2,3,5,6,7,10,17,18,19, 21,22,23,26,29,30,31,32, 33,34,35,36,37,41,42,43, 45,46,48,49,52,52,53,

Fonte: Elaboração própria

Gráfico n.º14 - Pergunta aberta, grupo 2 do Questionário - Frequências Absolutas e Percentagens



Fonte: Elaboração própria

5.4- Análise Bivariada

No que concerne à análise bivariada, a mesma é analisada a partir da relação de duas variáveis qualitativas, a partir das quais se podem construir tabelas de contingência (tabelas de dupla entrada) ou tabelas de comparação de medidas de estatística descritiva.

✓ Associação de Beneficência Desvalida – Lar de Santa Cruz

No que alude à tabela n.º 11, podemos analisar que, 93,3% (28) dos respondentes são do género feminino, 6,7% (2) dos respondentes são do género masculino.

Tabela n.º11- Cruzamento dos géneros da Associação de Beneficência Desvalida -Lar de Santa Cruz

		Género			
		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Feminino	28	93,3	93,3	93,3
	Masculino	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 12, podemos analisar que, 40,0% (12) dos respondentes do género feminino tem idades compreendidas entre [40-49] anos, 6,6% (2) dos respondentes do género masculino encontram-se distribuídos pelo grupo [30-39] e [40-49] anos.

Tabela n.º 12-Cruzamento de variáveis, o Género e o Grupo de Idade

			Género * Grupo de Idade Crosstabulation				Total
			Grupo de Idade				
			[20-29]	[30-39]	[40-49]	[50-59]	
Sexo	Feminino	Count	1	8	12	7	28
		% of Total	3,3%	26,7%	40,0%	23,3%	93,3%
	Masculino	Count	0	1	1	0	2
		% of Total	0,0%	3,3%	3,3%	0,0%	6,7%
Total		Count	1	9	13	7	30
		% of Total	3,3%	30,0%	43,3%	23,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 13, no que concerne ao “estado civil” podemos analisar que, 66,7% (20) dos respondentes são do “género feminino” e são “casadas”, 13,3% (4) dos respondentes vivem em “união de facto”, 6,7% (2) dos respondentes são “divorciadas”, 6,6% (2) dos respondentes distribuem-se pelo estado civil “solteira e separada”, 6,7% (2) dos respondentes do “género masculino” são “casados”.

Tabela n.º 13- Cruzamento da variável Género com o Estado Civil

Género * Estado Civil Crosstabulation

			Estado Civil					Total
			Solteiro	Casado (a)	União de facto	Separado (a)	Divorciado (a)	
Género	Feminino	Count	1	20	4	1	2	28
		% of Total	3,3%	66,7%	13,3%	3,3%	6,7%	93,3%
	Masculino	Count	0	2	0	0	0	2
		% of Total	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%
Total		Count	1	22	4	1	2	30
		% of Total	3,3%	73,3%	13,3%	3,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º14, podemos analisar que, 33,3% (10) dos respondentes do género feminino têm o 12.º ano de escolaridade, 30,0% (9) dos respondentes do género feminino, o 6.ºano, 13,3% (4) dos respondentes do género feminino, o 9.º ano, 16,7% (5) dos respondentes são licenciados, 6,6% (2) dos respondentes do género masculino encontram-se distribuídos pelo 6.º ano e licenciatura.

Tabela n.º 14- Cruzamento da variável Género com as Habilitações Literárias

Género * Habilitações Literárias Crosstabulation

			Habilitações Literárias				Total
			6.º Ano	9.ºAno	12.º Ano	Licenciatura	
Género	Feminino	Count	9	4	10	5	28
		% of Total	30,0%	13,3%	33,3%	16,7%	93,3%
	Masculino	Count	1	0	0	1	2
		% of Total	3,3%	0,0%	0,0%	3,3%	6,7%
Total		Count	10	4	10	6	30
		% of Total	33,3%	13,3%	33,3%	20,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao “vínculo contratual” da tabela n.º15, podemos analisar que, 56,7% (17) dos respondentes do “género feminino” têm vínculo jurídico contratual com a instituição de “contrato por tempo indeterminado”, 23,3% (7) dos respondentes do “género feminino” tem vínculo jurídico contratual, “efetivo”, 10,0% (3) dos respondentes do “género feminino” tem vínculo jurídico contratual de, “contrato a termo”, 3,3% (1) dos respondentes do “género masculino” tem vínculo jurídico contratual, de contrato por tempo indeterminado, 3,3% (1) dos respondentes do “género masculino” tem vínculo jurídico contratual, “efetivo”.

Tabela n.º 15- Cruzamento da variável Género com o Vínculo Contratual

Género * Vínculo Contratual Crosstabulation

			Vínculo Contratual			
			Contrato a Termo	Contrato por Tempo Indeterminado	Efetivo	Total
Género	Feminino	Count	3	17	7	28
		% of Total	10,0%	56,7%	23,3%	93,3%
	Masculino	Count	0	1	1	2
		% of Total	0,0%	3,3%	3,3%	6,7%
Total		Count	3	18	7	30
		% of Total	10,0%	60,0%	23,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º16, podemos analisar que, 33,3% (10) dos respondentes do “género feminino” são “ajudantes de ação direta”, 20,0% (6) dos respondentes são “auxiliares de serviços gerais/educação”, 46,7% (12) dos respondentes encontram-se distribuídos da seguinte forma: “Animadora sociocultural”, “auxiliares de serviços gerais”, “cozinheiras”, “educadora familiar e social”, “formadoras /educadores”, “técnica de serviço social”, 3,3% (1) dos respondentes do género masculino “formador/professor”, 3,3% (1) dos respondentes do género masculino “motorista”.

Tabela n.º 16-Cruzamento da variável Género com a Categoria Profissional

Género * Categoria Profissional Crosstabulation

			Categoria Profissional									Total	
			Ajudante de ação direta	Animadora Sociocultural	Auxiliar de serviços gerais	Auxiliar de serviços gerais/ Educação	Cozinheira	Educadora Familiar e Social	Formador /Professor	Formadora /Educadora de Infância	Motorista		Técnica de serviço social
Género	Feminino	Count	10	1	3	6	2	1	1	3	0	1	28
		% of Total	33,3%	3,3%	10,0%	20,0%	6,7%	3,3%	3,3%	10,0%	0,0%	3,3%	93,3%
	Masculino	Count	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	3,3%	0,0%	6,7%
Total		Count	10	1	3	6	2	1	2	3	1	1	30
		% of Total	33,3%	3,3%	10,0%	20,0%	6,7%	3,3%	6,7%	10,0%	3,3%	3,3%	100,0 %

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à tabela n.º17, cruzamento da variável “género” com, “a antiguidade na instituição” podemos analisar que, 36,7% (11) dos respondentes do “género feminino” estão vinculados à instituição entre os [6-10] anos, 23,3% (7) dos respondentes entre os [11-15] anos, 16,7% (5) dos respondentes entre [16-20] anos, 16,6% (5) dos respondentes encontram-se distribuídos pelos intervalos [1-5]; [21-25]; [26-30]; [\geq 36] anos, 6,6% (2) dos respondentes do “género masculino” encontram-se distribuídos pelos intervalos [6-10] e [1-15] anos.

Tabela n.º 17-Cruzamento da variável Género com a Antiguidade na Instituição

Género * Grupo Antiguidade na Instituição Crosstabulation

		Grupo Antiguidade na Instituição							Total	
		[1-5]]6-10]]11-15]]16-20]]21-25]]26-30]	\geq 36		
Género	Feminino	Count	2	11	7	5	1	1	1	28
		% of Total	6,7%	36,7%	23,3%	16,7%	3,3%	3,3%	3,3%	93,3%
	Masculino	Count	0	1	1	0	0	0	0	2
		% of Total	0,0%	3,3%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%
Total		Count	2	12	8	5	1	1	1	30
		% of Total	6,7%	40,0%	26,7%	16,7%	3,3%	3,3%	3,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

✓ Residência para Idosos -Casa de Repouso Solar do Poço Coberto

No que concerne ao “género” podemos verificar na tabela n.º18, que todos os respondentes da Residencial para idosos - Solar do Poço Coberto, todos são do “género feminino” 16 = (100%).

Tabela n.º18- O Género- Residência para Idosos-Casa de Repouso Solar do Poço Coberto

Género

		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Feminino	16	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à tabela n.º19, podemos analisar que, 43,8% (7) dos respondentes têm idades entre os [20-29] anos, 37,5% (6) dos respondentes entre [30-39] anos, 18,8% (3) dos respondentes entre os [40-49] anos.

Tabela n.º 19-Cruzamento da variável Género com o grupo de idades

Género * Grupo de Idades Crosstabulation

		Grupo de Idades			Total	
		[20-29]]30-39]]40-49]		
Género	Feminino	Count	7	6	3	16
		% of Total	43,8%	37,5%	18,8%	100,0%
Total		Count	7	6	3	16
		% of Total	43,8%	37,5%	18,8%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 20 podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, o “estado civil”, 50,0% (8) dos respondentes são “casados”, 37,5% (6) dos respondentes são “solteiras”, 6,3% (1) dos respondentes o vivem em “união de facto”, 6,3% (1) dos respondentes é “divorciada”.

Tabela n.º 20-Cruzamento da variável Género com o Estado Civil

Género * Estado Civil Crosstabulation

		Estado Civil				Total	
		Solteiro (a)	Casado(a)	União de facto	Divorciado (a)		
Género	Feminino	Count	6	8	1	1	16
		% of Total	37,5%	50,0%	6,3%	6,3%	100,0%
Total		Count	6	8	1	1	16
		% of Total	37,5%	50,0%	6,3%	6,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às “habilitações literárias” da tabela n.º21, podemos analisar que, 56,3% (9) dos respondentes do género feminino têm o 12.º ano de escolaridade, 31,3%

(5) dos respondentes têm 9.º ano, 12,5% (2) dos respondentes do género feminino são “licenciadas”.

Tabela n.º 21-Cruzamento da variável Género com as Habilitações Literárias

Género * Habilitações Literárias Crosstabulation

		Habilitações Literárias			Total	
		12.ºAno	9.ºAno	Licenciatura		
Género	Feminino	Count	9	5	2	16
		% of Total	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%
Total		Count	9	5	2	16
		% of Total	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude ao “vínculo contratual” da tabela n.º22, podemos analisar que, 43,8% (7) dos respondentes tem um vínculo jurídico contratual por “tempo indeterminado”, 37,5% (6) dos respondentes de “contrato a termo”, 12,5% (2) dos respondentes “efetivo”, 6,3% (1) dos respondentes é “estagiário”.

Tabela n.º 22-Cruzamento da variável Género com o Vinculo Contratual

Género * Vinculo Contratual Crosstabulation

		Vinculo Contratual				Total	
		Contrato a Termo	Contrato por Tempo Indeterminado	Estagiário	Efetivo		
Género	Feminino	Count	6	7	1	2	16
		% of Total	37,5%	43,8%	6,3%	12,5%	100,0%
Total		Count	6	7	1	2	16
		% of Total	37,5%	43,8%	6,3%	12,5%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à “categoria profissional” na tabela n.º23, podemos analisar que, 75,0% (12) dos respondentes desempenham funções de “ajudantes de ação direta”. Os restantes 25,% (4) dos respondentes distribuem-se pelos seguintes serviços: “Auxiliar de serviços gerais”, “cozinheira”, “técnica de serviço social” e “técnica sociocultural”.

Tabela n.º 23-Cruzamento da variável Género com a Categoria Profissional

Género * Categoria Profissional Crosstabulation

		Categoria Profissional						
		Ajudante de ação direta	Auxiliar de serviços gerais	Cozinheira	Técnica de Serviço Social	Técnica socio Cultural	Total	
Género	Feminino	Count	12	1	1	1	1	16
		% of Total	75,0%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	100,0%
Total		Count	12	1	1	1	1	16
		% of Total	75,0%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a tabela n.º24, verificamos que, 50,0% (8) dos respondentes estão ao serviço da Residência para idosos Solar do Poço Coberto há 4 anos. Os restantes 50,0% (8) dos respondentes foram sendo inseridos na instituição à medida que foi sendo necessário.

Tabela n.º 24- Cruzamento da variável Género com a Antiguidade na Instituição

Género * Antiguidade na Instituição Crosstabulation

		Antiguidade na Instituição				Total	
		1Ano	2Anos	3Anos	4Anos		
Género	Feminino	Count	4	1	3	8	16
		% of Total	25,0%	6,3%	18,8%	50,0%	100,0%
Total		Count	4	1	3	8	16
		% of Total	25,0%	6,3%	18,8%	50,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

✓ **Cerciestremoz-Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados**

No que concerne à tabela n.º25, podemos analisar que, 93,9% (46) dos respondentes são do “género feminino”, 6,1% (3) dos respondentes são do “género masculino”.

Tabela n.º 25-Cruzamento dos Géneros

		Género			
		Frequências Absolutas	Percentagem	Validade das frequências relativas	Frequências relativas acumuladas
Validade	Feminino	46	93,9%	93,9%	93,9%
	Masculino	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No que alude ao “grupo de idades” da tabela n.º26, podemos analisar que, 38,8% (19) dos respondentes do “género feminino” tem idades compreendidas entre os [30-39] anos, 24,5% (12) dos respondentes entre os [40-49] anos, 22,4% (11) dos respondentes entre os [50-59] anos, 8,2% (4) dos respondentes entre os [20-29] anos, 6,1% (3) dos respondentes do género masculino tem idades compreendidas entre os [40-49] e [50-59] anos.

Tabela n.º 26-Cruzamento da variável Género com o Grupo de Idades

Género * Grupo Idades Crosstabulation

			Grupo Idades				Total
			[20-29]]30-39]]40-49]]50-59]	
Género	Feminino	Count	4	19	12	11	46
		% of Total	8,2%	38,8%	24,5%	22,4%	93,9%
	Masculino	Count	0	0	2	1	3
		% of Total	0,0%	0,0%	4,1%	2,0%	6,1%
Total		Count	4	19	14	12	49
		% of Total	8,2%	38,8%	28,6%	24,5%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º27, podemos analisar que, 57,1% (30) dos respondentes do “género feminino” são “casadas”, 16,3% (8) dos respondentes “solteiras”, 14,3% (7) dos respondentes vivem em “união de facto”, 6,1% (3) dos respondentes são “divorciadas”, 6,1% (3) dos respondentes do género masculino são “casados”.

Tabela n.º27-Cruzamento da variável Género com o Estado Civil

Género * Estado Civil Crosstabulation

			Estado Civil				
			Solteiro (a)	Casado (a)	União de facto	Divorciado (a)	Total
Género	Feminino	Count	8	28	7	3	46
		% of Total	16,3%	57,1%	14,3%	6,1%	93,9%
	Masculino	Count	0	3	0	0	3
		% of Total	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	6,1%
Total		Count	8	31	7	3	49
		% of Total	16,3%	63,3%	14,3%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude às “habilitações literárias” da tabela n.º28, podemos analisar que, 12,2% (6) dos respondentes do “género feminino” têm o 9.ºano de escolaridade, 57,1 (28) dos respondentes o 12.º ano, 18,4% (9) dos respondentes são “licenciados”, 3 (6,1%) (3) dos respondentes têm o “mestrado”, 6,1% (3) dos respondentes do “género masculino”, têm o 9º de” escolaridade”.

Tabela n.º 28-Cruzamento da variável Género com as Habilitações Literárias

Género * Habilitações Literárias Crosstabulation

			Habilitações Literárias				Total
			9.ºAno	12.ºAno	Licenciatura	Mestrado	
Género	Feminino	Count	6	28	9	3	46
		% of Total	12,2%	57,1%	18,4%	6,1%	93,9%
	Masculino	Count	3	0	0	0	3
		% of Total	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%
Total		Count	9	28	9	3	49
		% of Total	18,4%	57,1%	18,4%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º29 podemos analisar que, 53,1% (26) dos respondentes do “género feminino” tem um vínculo jurídico contratual de “contrato por tempo indeterminado”,

20,4% (10) dos respondentes de “contrato a termo”, 20,4% (10) dos respondentes são “efetivos”, 4,2% (2) dos respondentes do “género masculino”, “contrato por tempo indeterminado”, 2,0% (1) dos respondentes do género masculino de “contrato a termo”.

Tabela n.º29-Cruzamento da variável Género com o Vinculo Contratual

Género * Vinculo Contratual Crosstabulation

			Vinculo Contratual			Total
			Contrato a Termo	Contrato por Tempo Indeterminado	Efetivo	
Género	Feminino	Count	10	26	10	46
		% of Total	20,4%	53,1%	20,4%	93,9%
	Masculino	Count	1	2	0	3
		% of Total	2,0%	4,1%	0,0%	6,1%
Total		Count	11	28	10	49
		% of Total	22,4%	57,1%	20,4%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude ao cruzamento da variável “género” com a “categoria profissional” da tabela n.º30, podemos analisar que, 28,6% (14) dos respondentes são “auxiliares de ação direta”, 20,4% (10) dos respondentes fazem parte dos “serviços gerais”, 20,4% (10) dos respondentes são “formadoras”, 24,4% (12) dos respondentes estão distribuídos por “psicólogos”, “técnicas de serviço social”, “terapeuta ocupacional”, “terapeuta da fala”, “administrativos”, 6,1% (3) dos respondentes do “género masculino” desempenham a função de “motorista”.

Na tabela n.º31 podemos analisar que, 46,9% (23) dos respondentes do “género feminino” estão ao serviço da instituição há 6 anos, 46,8% (23) dos restantes respondentes do “género feminino” distribuem-se pelos seguintes anos (3,10,15,16,17,20,24,31,), 6,0% (3) dos respondentes do “género masculino” distribuem-se pelos (2, 14, 25) anos.

Tabela n.º30-Cruzamento da variável Género com a Categoria Profissional

Cruzamento da variável Género com a Categoria Profissional Género * Categoria Profissional Crosstabulation

			Categoria Profissional								Total	
			Administrativos	Ajudante de ação direta	Auxiliar de serviços gerais	Formadoras	Motorista	Psicóloga	Técnica de serviço social	Terapeuta ocupacional		Terapeuta da fala
Género	Feminino	Count	3	14	10	10	0	4	3	1	1	46
		% of Total	6,1%	28,6%	20,4%	20,4%	0,0%	8,2%	6,1%	2,0%	2,0%	93,9%
	Masculino	Count	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%
Total		Count	3	14	10	10	3	4	3	1	1	49
		% of Total	6,1%	28,6%	20,4%	20,4%	6,1%	8,2%	6,1%	2,0%	2,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º31-Cruzamento da variável Género com a Antiguidade na Instituição

Género * Antiguidade na Instituição Crosstabulation

			Antiguidade na Instituição															Total	
			2 Anos	3 Anos	6 Anos	7 Anos	9 Anos	10 Anos	12 Anos	14 Anos	15 Anos	16 Anos	17 Anos	20 Anos	24 Anos	25 Anos	31 Anos		36 Anos
Género	Feminino	Count	0	2	23	1	1	3	1	0	2	2	2	2	2	1	3	1	46
		% of Total	0,0%	4,1%	46,9%	2,0%	2,0%	6,1%	2,0%	0,0%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	2,0%	6,1%	2,0%	93,9%
	Masculino	Count	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3
		% of Total	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	6,1%
Total		Count	1	2	23	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	3	1	49	
		% of Total	2,0%	4,1%	46,9%	2,0%	2,0%	6,1%	2,0%	2,0%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	6,1%	2,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

5.5 -Cruzamento de Variáveis Qualitativas

O cruzamento de variáveis faz-se a partir da análise bivariada onde se estabelece a relação entre duas variáveis. No nosso estudo partiu-se do pressuposto que era importante fazer este cruzamento de variáveis entre determinadas variáveis qualitativas, que para nós eram mais relevantes, fazendo o seu cruzamento com o “género”.

No que concerne ao cruzamento da variável “género” na tabela n.º23 com, “os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos”, 51,6% (49) dos respondentes do género feminino responderam “**concordo totalmente**” e 33,7% (32) dos respondentes do género feminino “**concordo**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 32- Cruzamento entre a variável género e, os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos

Os regulamentos e regras existentes na Instituição devem ser cumpridos * Género
 Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos	Nem discordo nem concordo	Count	2	0	2
		% of Total	2,1%	0,0%	2,1%
	Concordo parcialmente	Count	7	0	7
		% of Total	7,4%	0,0%	7,4%
	Concordo	Count	32	1	33
		% of Total	33,7%	1,1%	34,7%
	Concordo totalmente	Count	49	4	53
		% of Total	51,6%	4,2%	55,8%
Total		Count	90	5	95
		% of Total	94,7%	5,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No cruzamento da variável “género” na tabela n.º33 com, “as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas”, podemos verificar que, 53,3% (16) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 23,3% (7 dos respondentes do género feminino “**concorda**” e 3,3% (1) dos respondentes o género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 33- Cruzamento entre a variável género e, as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas

As responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas * Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
As responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas	Nem Discordo Nem Concordo	Count	3	0	3
		% of Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Concordo Parcialmente	Count	2	0	2
		% of Total	6,7%	0,0%	6,7%
	Concordo	Count	7	1	8
		% of Total	23,3%	3,3%	26,7%
	Concordo Totalmente	Count	16	1	17
		% of Total	53,3%	3,3%	56,7%
Total		Count	28	2	30
		% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Podemos analisar na tabela n.º 34, o cruzamento da variável “género” com, “os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente, ” 30,0% (9) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 53,3% (16) dos respondentes do género feminino “**concorda**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 34- Cruzamento da variável género com, os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente.

Os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente *

Género Crosstabulation

			Género		Total	
			Feminino	Masculino		
Os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente	Discordo	Count	1	0	1	
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%	
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	1	0	1	
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%	
	Concordo Parcialmente	Count	1	0	1	
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%	
	Concordo	Count	16	1	17	
		% of Total	53,3%	3,3%	56,7%	
	Concordo Totalmente	Count	9	1	10	
		% of Total	30,0%	3,3%	33,3%	
	Total		Count	28	2	30
			% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º35, O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas *Género Crosstabulation

			Categoria Profissional													Total
			Ajudante de ação direta	Animadora sociocultural	Auxiliar de ação direta	Auxiliar de serviços gerais	Auxiliar de serviços gerais/ Educação	Auxiliar de serviços gerais/ Educação	Cozinheira	Educadora Familiar e Social	Formador/ Educadora de Infância	Formador/ Professor	Formadora /Educadora de Infância	Motorista	Técnica de serviço social	
O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas	Nem Discordo Nem Concordo	Count	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
	Concordo Parcialmente	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
	Concordo	Count	2	1	1	2	0	1	0	1	0	1	1	0	0	10
		% of Total	6,7%	3,3%	3,3%	6,7%	0,0%	3,3%	0,0%	3,3%	0,0%	3,3%	3,3%	0,0%	0,0%	33,3%
	Concordo Totalmente	Count	7	0	0	0	1	3	2	0	1	0	2	1	1	18
		% of Total	23,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	10,0%	6,7%	0,0%	3,3%	0,0%	6,7%	3,3%	3,3%	60,0%
Total	Count	10	1	1	2	1	5	2	1	1	1	3	1	1	30	
	% of Total	33,3%	3,3%	3,3%	6,7%	3,3%	16,7%	6,7%	3,3%	3,3%	3,3%	10,0%	3,3%	3,3%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela anterior n.º35, podemos analisar, o cruzamento da variável “género” com, “o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas,” 23,3% (7) dos, respondentes referiram “**concordo totalmente**”, 10,0% (3) dos respondentes “**concordo totalmente**” com a referida afirmação.

✓ Ambiente de Trabalho versos Gestão da Qualidade

Como podemos analisar na tabela n.º 36, o cruzamento da variável “género” com, ”a gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos”, 40,0% (12) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 10,0% (3) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 3,3% (1) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**”, com a referida afirmação.

Tabela n.º 36-Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos.

A gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos * Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
A gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos	Discordo Totalmente	Count	2	0	2
		% of Total	6,7%	0,0%	6,7%
	Discordo	Count	3	0	3
		% of Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Discordo Parcialmente	Count	2	0	2
		% of Total	6,7%	0,0%	6,7%
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	5	0	5
		% of Total	16,7%	0,0%	16,7%
	Concordo Parcialmente	Count	1	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
	Concordo	Count	12	1	13
		% of Total	40,0%	3,3%	43,3%
	Concordo Totalmente	Count	3	1	4
		% of Total	10,0%	3,3%	13,3%
Total		Count	28	2	30
		% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Como podemos analisar na tabela n.º 37, o cruzamento da variável “género” com, “a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários”, 36,7% (11) respondentes do género feminino referiram “**concordo**”, 30,0% (9) dos respondentes do género feminino “**concordo totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º37-A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários.

A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários *

Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários	Discordo Totalmente	Count	1	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
	Discordo	Count	1	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
	Nem Concordo Nem Discordo	Count	5	0	5
		% of Total	16,7%	0,0%	16,7%
	Concordo Parcialmente	Count	1	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
	Concordo	Count	11	1	12
		% of Total	36,7%	3,3%	40,0%
	Concordo Totalmente	Count	9	1	10
		% of Total	30,0%	3,3%	33,3%
Total		Count	28	2	30
		% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Como podemos analisar na tabela 38, o cruzamento da variável “género” com, “a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções”, 33,3% (10) dos respondentes do género feminino mencionou “**concordo**”, 6,7% (11) dos respondentes de género feminino “**concorda totalmente**”, com a referida afirmação.

Como podemos analisar na tabela n.º 39, o cruzamento da variável “género” com, “os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços”, 50,0% (15) dos respondentes do género feminino referiu “**concordo**”, 20,0% (6) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º38-Cruzamento da variável género com, a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções.

A formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções *
Género

		Género		Total	
		Feminino	Masculino		
A formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções	Discordo Parcialmente	Count	1	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	3	0	3
		% of Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Concordo Parcialmente	Count	3	0	3
		% of Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Concordo	Count	10	1	11
		% of Total	33,3%	3,3%	36,7%
	Concordo Totalmente	Count	11	1	12
		% of Total	36,7%	3,3%	40,0%
Total		Count	28	2	30
		% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 39-Cruzamento da variável género com, os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços.

Os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços * Género Crosstabulation

		Género		Total		
		Feminino	Masculino			
Os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	0	2	
		% of Total	6,7%	0,0%	6,7%	
	Concordo Parcialmente	Count	5	1	6	
		% of Total	16,7%	3,3%	20,0%	
	Concordo	Count	15	1	16	
		% of Total	50,0%	3,3%	53,3%	
	Concordo Totalmente	Count	6	0	6	
		% of Total	20,0%	0,0%	20,0%	
	Total		Count	28	2	30
			% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Como podemos analisar na tabela 40, o cruzamento da variável “género” com, “os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente”, 43,3% (13) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 20,0% (6 dos respondentes do género feminino) “**concorda totalmente**” e 3,3% (1) dos respondentes do género masculino ”**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º40-Cruzamento da variável género com, os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente

Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente * Género Crosstabulation

		Género		Total		
		Feminino	Masculino			
Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente	Nem Discordo Nem Concordo	Count	4	0	4	
		% of Total	13,3%	0,0%	13,3%	
	Concordo Parcialmente	Count	5	0	5	
		% of Total	16,7%	0,0%	16,7%	
	Concordo	Count	13	1	14	
		% of Total	43,3%	3,3%	46,7%	
	Concordo Totalmente	Count	6	1	7	
		% of Total	20,0%	3,3%	23,3%	
	Total		Count	28	2	30
			% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 41, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição”, 50,0% (15) dos respondentes do género femininos “**concorda**”, 23,3% (7) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 6,7% (2) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º41- Cruzamento da variável género com, os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição

Os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição * Género Crosstabulation

		Género		Total	
		Feminino	Masculino		
Os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição	Nem Discordo Nem Concordo	Count	4	0	4
		% of Total	13,3%	0,0%	13,3%
	Concordo Parcialmente	Count	2	0	2
		% of Total	6,7%	0,0%	6,7%
	Concordo	Count	15	0	15
		% of Total	50,0%	0,0%	50,0%
	Concordo Totalmente	Count	7	2	9
		% of Total	23,3%	6,7%	30,0%
	Total	Count	28	2	30
		% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 42, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “a qualidade do serviço satisfaz os utentes”, 43,3% (13) dos respondentes do género feminino **“concorda”**, 26,7% (8) dos respondentes do género feminino **“concorda totalmente”** e 3,3% (1) dos respondentes do género masculino **“concorda totalmente”** com a referida afirmação.

No que concerne à tabela n.º 43, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “as chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços”, 53,3% (16) dos respondentes do género feminino **“concorda”** 26,7% (8) dos respondentes do género feminino **“concorda totalmente”** e 3,3% (1) dos respondentes do género masculino **“concorda totalmente”** com a referida afirmação.

Tabela n.º 42-Cruzamento da variável género com, a qualidade do serviço satisfaz os utentes

A qualidade do serviço satisfaz os utentes * Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
A qualidade do serviço satisfaz os utentes	Discordo	Count	1	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
	Discordo Parcialmente	Count	1	0	1
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	0	2
		% of Total	6,7%	0,0%	6,7%
	Concordo Parcialmente	Count	3	0	3
		% of Total	10,0%	0,0%	10,0%
	Concordo	Count	13	1	14
		% of Total	43,3%	3,3%	46,7%
	Concordo Totalmente	Count	8	1	9
		% of Total	26,7%	3,3%	30,0%
Total		Count	28	2	30
		% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º43 – Cruzamento da variável género com, as chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços.

As chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços * Género Crosstabulation

			Género		Total	
			Feminino	Masculino		
As chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços	Discordo	Count	1	0	1	
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%	
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	0	2	
		% of Total	6,7%	0,0%	6,7%	
	Concordo Parcialmente	Count	1	0	1	
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%	
	Concordo	Count	16	1	17	
		% of Total	53,3%	3,3%	56,7%	
	Concordo Totalmente	Count	8	1	9	
		% of Total	26,7%	3,3%	30,0%	
	Total		Count	28	2	30
			% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

✓ **Residencial para Idosos- Casa de Repouso Solar do Poço Coberto**

Na tabela n.º 44 podemos analisar o cruzamento da variável género com, “os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos”, 62,5% (10) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 25,0% (4) dos respondentes do género feminino “**concorda**” com a referida afirmação.

Tabela n.º44- Cruzamento da variável género com, os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos

Os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos * Género Crosstabulation

			Género	
			Feminino	Total
Os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos	Concordo Parcialmente	Count	2	2
		% of Total	12,5%	12,5%
	Concordo	Count	4	4
		% of Total	25,0%	25,0%
	Concordo Totalmente	Count	10	10
		% of Total	62,5%	62,5%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude à tabela n.º45 podemos analisar, o cruzamento da variável “género” com, “as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas”, “56,3% (9) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 43,8% (7) dos respondentes do género feminino “**concordo totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º45- Cruzamento da variável género com, as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas.

As responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas *Género Crosstabulation

			Género	
			Feminino	Total
As responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas	Concordo	Count	9	9
		% of Total	56,3%	56,3%
	Concordo Totalmente	Count	7	7
		% of Total	43,8%	43,8%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 46 podemos analisar, o cruzamento da variável “género” com, “o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas”, 62,5% (10) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 31,3% (5) dos respondentes do género feminino) “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 46- Cruzamento da variável género com, o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas

O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas * Género Crosstabulation

		Género		Total
		Feminino		
O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas	Concordo Parcialmente	Count	1	1
		% of Total	6,3%	6,3%
	Concordo	Count	10	10
		% of Total	62,5%	62,5%
	Concordo Totalmente	Count	5	5
		% of Total	31,3%	31,3%
Total	Count	16	16	
	% of Total	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º47, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente”, 62,5% (10) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 37,5% (6) dos respondentes do género feminino “**concordo totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º47- Cruzamento do género com, os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente.

Os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente * Género Crosstabulation

			Género	Total
			Feminino	
Os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente	Concordo	Count	10	10
		% of Total	62,5%	62,5%
	Concordo Totalmente	Count	6	6
		% of Total	37,5%	37,5%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude à tabela n.º48, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “a mudança seria um fator determinante para melhorar o desempenho dos funcionários” 68,8% (11) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 25,0% (4) dos respondentes do género feminino “**concorda parcialmente**” com a afirmação referida.

Tabela n.º48- Cruzamento da variável género com, a mudança seria um fator determinante para melhorar o desempenho dos funcionários

A mudança seria um fator determinante para melhorar o desempenho dos funcionários * Género Crosstabulation

			Género	Total
			Feminino	
A mudança seria um fator determinante para melhorar o desempenho dos funcionários	Discordo	Count	1	1
		% of Total	6,3%	6,3%
	Concordo Parcialmente	Count	4	4
		% of Total	25,0%	25,0%
	Concordo	Count	11	11
		% of Total	68,8%	68,8%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

- **Ambiente de Trabalho versus Gestão da Qualidade**

No que se refere à tabela n.º 49, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “a gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos”, 43,9% (7) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 43,7% (7) dos respondentes “concorda parcialmente” com a referida afirmação.

Tabela n.º49-Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos.

A gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos * Género Crosstabulation

		Género		Total	
		Feminino			
A gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos	Discordo	Count	1	1	
		% of Total	6,3%	6,3%	
	Concordo Parcialmente	Count	7	7	
		% of Total	43,7%	43,8%	
	Concordo	Count	7	7	
		% of Total	43,9%	43,8%	
	Concordo Totalmente	Count	1	1	
		% of Total	6,3%	6,3%	
	Total		Count	16	16
			% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 50, podemos analisar o cruzamento da variável género com, “a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários”, 62,5% (10) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 37,7% (6) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º50- Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários

A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários * Género Crosstabulation

			Género	Total
			Feminino	
A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários	Concordo	Count	10	10
		% of Total	62,5%	62,5%
	Concordo Totalmente	Count	6	6
		% of Total	37,5%	37,5%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 51, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções”, 43,8% (7) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 18,8% (3) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

No que concerne à tabela n.º 52, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços”, 68,8% (11) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 18,8% (3) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 51-Cruzamento da variável género com, a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções.

A formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções * Género Crosstabulation

			Género	Total
			Feminino	
A formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções	Discordo	Count	1	1
		% of Total	6,3%	6,3%
	Discordo Parcialmente	Count	2	2
		% of Total	12,5%	12,5%
	Concordo Parcialmente	Count	3	3
		% of Total	18,8%	18,8%
	Concordo	Count	7	7
		% of Total	43,8%	43,8%
	Concordo Totalmente	Count	3	3
		% of Total	18,8%	18,8%
Total			Count	16
			% of Total	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º52-Cruzamento da variável género com, os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços

Os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços * Género Crosstabulation

			Género	Total	
			Feminino		
Os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços	Concordo Parcialmente	Count	2	2	
		% of Total	12,5%	12,5%	
	Concordo	Count	11	11	
		% of Total	68,8%	68,8%	
	Concordo Totalmente	Count	3	3	
		% of Total	18,8%	18,8%	
	Total			Count	16
				% of Total	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 53, podemos analisar o cruzamento da variável "género" com, "os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente", 75,0% (12) dos

respondentes do género feminino “**concorda**”, 12,5% (2) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º53- Cruzamento da variável género com, os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente

Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente * Género Crosstabulation

			Género	Total
			Feminino	
Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente	Concordo Parcialmente	Count	2	2
		% of Total	12,5%	12,5%
	Concordo	Count	12	12
		% of Total	75,0%	75,0%
	Concordo Totalmente	Count	2	2
		% of Total	12,5%	12,5%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 54 podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição”, 81,3% (13) dos respondentes “**concorda**”, 18,8% (3) dos respondentes “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º54 – O cruzamento da variável género com, os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição

Os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição * Género Crosstabulation

			Género	Total
			Feminino	
Os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição	Concordo	Count	13	13
		% of Total	81,3%	81,3%
	Concordo Totalmente	Count	3	3
		% of Total	18,8%	18,8%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 55, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados”, 87,5% (14) dos respondentes do género feminino “**concorda**”.

Tabela n.º 55- Cruzamento da variável género com, os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados

Os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados * Género Crosstabulation

			Género	
			Feminino	Total
Os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados	Nem Discordo Nem Concordo	Count	1	1
		% of Total	6,3%	6,3%
	Concordo Parcialmente	Count	1	1
		% of Total	6,3%	6,3%
	Concordo	Count	14	14
		% of Total	87,5%	87,5%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude à tabela n.º 56, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “a qualidade do serviço satisfaz os utentes”, 62,5% (10) dos respondentes “**concorda**”, 18,8% (3) dos respondentes “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 56- Cruzamento da variável género com, a qualidade do serviço satisfaz os utentes

A qualidade do serviço satisfaz os utentes * Género Crosstabulation

			Género	
			Feminino	Total
A qualidade do serviço satisfaz os utentes	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	2
		% of Total	12,5%	12,5%
	Concordo Parcialmente	Count	1	1
		% of Total	6,3%	6,3%
	Concordo	Count	10	10
		% of Total	62,5%	62,5%
	Concordo Totalmente	Count	3	3
		% of Total	18,8%	18,8%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude à tabela n.º 57, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os funcionários estão atentos ao estado de maior fragilidade física e psicológica dos utentes para lhe dar o apoio que necessitam”, 75,0% (12) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 25,0% (4) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 57- Cruzamento da variável género com, os funcionários estão atentos ao estado de maior fragilidade física e psicológica dos utentes para lhe dar o apoio que necessitam.

Os funcionários estão atentos ao estado de maior fragilidade física e psicológica dos utentes para lhe dar o apoio que necessitam * Género

Crosstabulation

			Género	Total
			Feminino	
Os funcionários estão atentos ao estado de maior fragilidade física e psicológica dos utentes para lhe dar o apoio que necessitam	Concordo	Count	12	12
		% of Total	75,0%	75,0%
	Concordo Totalmente	Count	4	4
		% of Total	25,0%	25,0%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 58 podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “as chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços”, 62,5% (10) dos respondentes do género feminino “**concorda**” 37,5% (6) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º58-Cruzamento da variável género com, as chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços.

As chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços * Género

Crosstabulation

			Género	
			Feminino	Total
As chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços	Concordo	Count	10	10
		% of Total	62,5%	62,5%
	Concordo Totalmente	Count	6	6
		% of Total	37,5%	37,5%
Total		Count	16	16
		% of Total	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

✓ **Cerciestremoz-Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados**

No que alude à tabela n.º 59 podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, ”os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos”, 51,0% (25) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” 34,7% (17) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 6,1% (3) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a afirmação referida.

No que concerne à tabela n.º 60, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas”, 51,0% (25) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 38,8% (19) dos respondentes do género feminino) “**concorda**”, 6,1% (3) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 59-Cruzamento da variável género com, os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos

Os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos * Género
Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos	Nem Discordo Nem concordo	Count	1	0	1
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%
	Concordo Parcialmente	Count	3	0	3
		% of Total	6,1%	0,0%	6,1%
	Concordo	Count	17	0	17
		% of Total	34,7%	0,0%	34,7%
	Concordo Totalmente	Count	25	3	28
		% of Total	51,0%	6,1%	57,1%
Total		Count	46	3	49
		% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 60- Cruzamento da variável género com, as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas.

As responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas * Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
As responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas	Nem Discordo Nem Concordo	Count	1	0	1
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%
	Concordo Parcialmente	Count	1	0	1
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%
	Concordo	Count	19	0	19
		% of Total	38,8%	0,0%	38,8%
	Concordo Totalmente	Count	25	3	28
		% of Total	51,0%	6,1%	57,1%
Total		Count	46	3	49
		% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à tabela n.º 61, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas”, 34,7% (33) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 52,6% (50) dos respondentes do

género feminino “**concorda totalmente**”, 2,1% (2) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 61- Cruzamento da variável género com, o funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas.

O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas * Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
O novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas	Nem discordo nem concordo	Count	2	1	3
		% of Total	2,1%	1,1%	3,2%
	Concordo parcialmente	Count	5	0	5
		% of Total	5,3%	0,0%	5,3%
	Concordo	Count	33	2	35
		% of Total	34,7%	2,1%	36,8%
	Concordo totalmente	Count	50	2	52
		% of Total	52,6%	2,1%	54,7%
Total		Count	90	5	95
		% of Total	94,7%	5,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 62, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente”, 44,9% (22) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 32,7% (16) dos respondentes do género feminino “**concorda**” com a afirmação, 4,1% (2) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Na tabela n.º 63, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os funcionários têm obrigação de estar sempre alerta com os utentes da instituição”, 46,9% (23) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 32,7% (16) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 4,1% (2) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º62- Cruzamento da variável género com, os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente

Os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente *
Género Crosstabulation

				Género		Total
				Feminino	Masculino	
Os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	0	2	
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%	
	Concordo Parcialmente	Count	6	0	6	
		% of Total	12,2%	0,0%	12,2%	
	Concordo	Count	16	1	17	
		% of Total	32,7%	2,0%	34,7%	
	Concordo Totalmente	Count	22	2	24	
		% of Total	44,9%	4,1%	49,0%	
Total		Count	46	3	49	
		% of Total	93,9%	6,1%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º63- Cruzamento da variável género com, os funcionários têm obrigação de estar sempre alerta com os utentes da instituição

Os funcionários têm obrigação de estar sempre alerta com os utentes da instituição *
Género Crosstabulation

				Género		Total
				Feminino	Masculino	
Os funcionários têm obrigação de estar sempre alerta com os utentes da instituição	Discordo Totalmente	Count	1	0	1	
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%	
	Nem Discordo Nem concordo	Count	2	0	2	
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%	
	Concordo Parcialmente	Count	4	0	4	
		% of Total	8,2%	0,0%	8,2%	
	Concordo	Count	16	1	17	
		% of Total	32,7%	2,0%	34,7%	
	Concordo Totalmente	Count	23	2	25	
		% of Total	46,9%	4,1%	51,0%	
Total		Count	46	3	49	
		% of Total	93,9%	6,1%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

✓ **Ambiente de Trabalho versus Gestão da Qualidade**

Podemos analisar na tabela n.º64 o cruzamento da variável “género” com, “a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários”, 51,0% (25) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 30,6% (15) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 4,1% (2) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º64- Cruzamento da variável género com, a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários.

A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários *

Género Crosstabulation

		Género		Total		
		Feminino	Masculino			
A gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de saúde, higiene e segurança no trabalho para melhor desempenho das atividades dos funcionários	Discordo	Count	1	0	1	
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%	
	Discordo Parcialmente	Count	1	0	1	
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%	
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	0	2	
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%	
	Concordo Parcialmente	Count	2	0	2	
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%	
	Concordo	Count	25	1	26	
		% of Total	51,0%	2,0%	53,1%	
	Concordo Totalmente	Count	15	2	17	
		% of Total	30,6%	4,1%	34,7%	
	Total		Count	46	3	49
			% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que alude à tabela n.º 65, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções”, 55,1% (27) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 30,6% (15) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 2,0% (1) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º65-Cruzamento da variável género, com a formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções

A formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções * Género Crosstabulation

		Género		Total	
		Feminino	Masculino		
A formação para o funcionário é uma mais-valia para o desempenho das suas funções	Discordo	Count	1	0	1
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	1	1	2
		% of Total	2,0%	2,0%	4,1%
	Concordo Parcialmente	Count	2	0	2
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%
	Concordo	Count	15	1	16
		% of Total	30,6%	2,0%	32,7%
	Concordo Totalmente	Count	27	1	28
		% of Total	55,1%	2,0%	57,1%
	Total	Count	46	3	49
		% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à tabela n.º 66, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colegas”, 51,0% (25) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 34,7% (17) dos respondentes do género feminino “**concorda**”, 6,1% (3) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

No que respeita à tabela n.º67, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação dos utentes”, 48,8% (20) dos respondentes do género feminino referiram “**concordo**”, 30,6% (15) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 4,1% (2) dos respondentes do género masculino “**concorda**” com a referida afirmação.

Tabela n.º66- Cruzamento da variável género com, os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colegas

Os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colegas *
Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colegas	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	0	2
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%
	Concordo Parcialmente	Count	2	0	2
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%
	Concordo	Count	17	0	17
		% of Total	34,7%	0,0%	34,7%
	Concordo Totalmente	Count	25	3	28
		% of Total	51,0%	6,1%	57,1%
Total		Count	46	3	49
		% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 67 -Cruzamento da variável género com, os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente

Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente * Género Crosstabulation

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação do utente	Nem Discordo Nem Concordo	Count	4	0	4
		% of Total	8,2%	0,0%	8,2%
	Concordo Parcialmente	Count	7	0	7
		% of Total	14,3%	0,0%	14,3%
	Concordo	Count	20	2	22
		% of Total	40,8%	4,1%	44,9%
	Concordo Totalmente	Count	15	1	16
		% of Total	30,6%	2,0%	32,7%
Total		Count	46	3	49
		% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 68, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados”, 57,1% (28) dos respondentes do género feminino “**concorda**” 22,4% (11)

dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**”, 6,1% (3) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 68- Cruzamento da variável género com, os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados

Os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados * Género Crosstabulation

		Género		Total		
		Feminino	Masculino			
Os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados	Discordo Parcialmente	Count	1	0	1	
		% of Total	2,0%	0,0%	2,0%	
	Nem Discordo Nem Concordo	Count	3	0	3	
		% of Total	6,1%	0,0%	6,1%	
	Concordo Parcialmente	Count	3	0	3	
		% of Total	6,1%	0,0%	6,1%	
	Concordo	Count	28	0	28	
		% of Total	57,1%	0,0%	57,1%	
	Concordo Totalmente	Count	11	3	14	
		% of Total	22,4%	6,1%	28,6%	
	Total		Count	46	3	49
			% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela n.º 69, podemos analisar o cruzamento da variável “género” com, “as chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços”, 42,9% (2) dos respondentes do género feminino “**concorda**” 42,9% (21) dos respondentes do género feminino “**concorda totalmente**” 6,1% (3) dos respondentes do género masculino “**concorda totalmente**” com a referida afirmação.

Tabela n.º 69- Cruzamento da variável género com, as chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços

As chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços * Género

Crosstabulation

			Género		Total	
			Feminino	Masculino		
As chefias devem procurar saber, junto dos funcionários, informações/ satisfação dos utentes para assim conseguirem uma melhoria contínua dos serviços	Nem Discordo Nem Concordo	Count	2	0	2	
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%	
	Concordo Parcialmente	Count	2	0	2	
		% of Total	4,1%	0,0%	4,1%	
	Concordo	Count	21	0	21	
		% of Total	42,9%	0,0%	42,9%	
	Concordo Totalmente	Count	21	3	24	
		% of Total	42,9%	6,1%	49,0%	
	Total		Count	46	3	49
			% of Total	93,9%	6,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Resultados obtidos através das perguntas mais pertinentes

✓ Ambiente de Trabalho

1-**51,6%** dos respondentes “**concorda totalmente**” que, os regulamentos e regras existentes na instituição devem ser cumpridos.

2-**53,3%** dos respondentes referem “**concordo totalmente**” que, as responsabilidades dos superiores devem estar bem definidas.

3-**23,3%** dos respondentes “**concorda totalmente**” que, o novo funcionário deve ser ajudado a integrar-se no desempenho das suas tarefas.

4-**53,3%** dos respondentes “**concorda**” que, os superiores devem dar informações aos funcionários quando entra um novo utente.

5-**16,7%** dos respondentes “**concorda totalmente**” que, os funcionários têm obrigação de estar sempre alerta com os utentes da instituição.

6-**16,7%** dos respondentes com o 12.º ano referiu “**concordo**” que, a mudança seria um fator determinante para melhorar o desempenho dos funcionários.

7-**16,7%** dos respondentes “**concorda**” que, o desempenho e qualificação do funcionário leva-o a prestar um melhor serviço ao utente.

✓ **Ambiente de Trabalho *versus* Gestão da Qualidade**

1-**43,9%** dos respondentes “**concorda**” que, a gestão de recursos humanos tem objetivos planeados que devem ser alcançados por todos.

2-**62,5%** dos respondentes “**concorda**” que, a gestão de recursos humanos deve proporcionar condições de higiene e segurança no trabalho para uma melhor segurança dos funcionários.

3-**43,8%** dos respondentes “**concorda**” que, a formação é uma mais-valia para o desempenho do funcionário.

4-**62,5%** dos respondentes “**concorda totalmente**” que, os funcionários devem manter um bom relacionamento com os utentes e colegas.

5-**68,8%** dos respondentes “**concorda**” que, os superiores devem incentivar os funcionários a implementar a gestão da qualidade em todos os serviços.

6-**75,0%** dos respondentes “**concorda**” que, os funcionários devem perceber que a gestão da qualidade influencia a satisfação dos utentes.

7-**81,3%** dos respondentes “**concorda**” que, os chefes devem sensibilizar os funcionários de que a gestão da qualidade é uma mais-valia para a instituição.

8-**87,5%** dos respondentes responderam “**concorda**” que, os chefes devem assegurar que todos os níveis de prestação de serviços estão convenientemente coordenados.

9-**62,5%** dos respondentes “**concorda**” que, a qualidade do serviço satisfaz os utentes.

10-**75,0%** dos respondentes “**concorda**” que, os funcionários devem estar atentos ao estado de fragilidade física psicológica dos utentes para lhe dar o apoio que necessitam.

11-**62,5%** dos respondentes “**concorda**” que, os chefes devem procurar saber junto dos funcionários, informações/satisfação dos utentes, de forma a conseguir uma melhoria contínua dos serviços.

5.6-Medidas de Consistência Interna

O cálculo do *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usada para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo com igual número de itens, que meçam a mesma característica. O método de *Alpha de Cronbach* tem por objetivo demonstrar a confiabilidade dos valores das médias observadas. O *Alpha de Cronbach* varia entre 1 e 5 e considera a consistência interna: inadmissível com alfa menor que 0,6; fraca com alfa entre 0,6 e 0,7; razoável com alfa entre 0,7 e 0,8; boa com alfa entre 0,8 e 0,9; muito boa quando alfa é superior a 0,9. O alfa não assume valores negativos, as variáveis, que medem a mesma realidade, devem estar categorizadas no mesmo sentido. Caso o alfa seja negativo, há correlações negativas, o que viola o modelo de consistência interna (Pestana & Gajreiro, 2005d, pp. 525-527).

No que concerne ao nosso Questionário foram obtidos os seguintes Alpha:

- 1) Clareza das Tarefas, o *Alpha de Cronbach* é igual a 0,725, e o *Alpha Standardized* 0,768, o que nos revela uma consistência positiva razoável.
- 2) No Apoio do Supervisor o *Alpha de Cronbach* igual a 0,817 e o *Alpha Standardized* é de 0,805, o que nos revela uma consistência positiva boa.

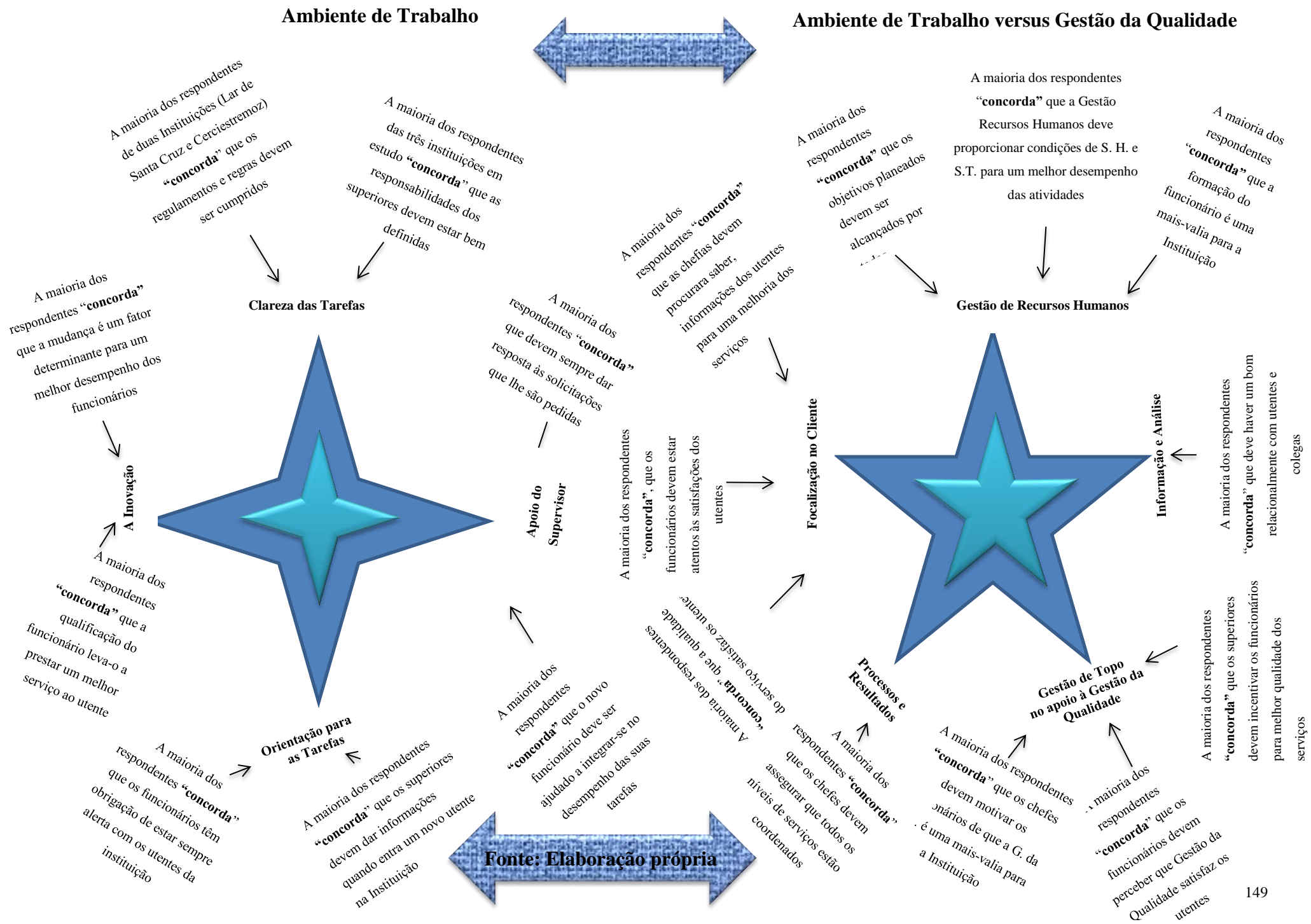
- 3) Orientação para as tarefas, o *Alpha de Cronbach* é igual a 0,624 e o *Alpha Standardized* 0,643, o que nos revela uma consistência positiva, mas fraca.
- 4) Inovação, o *Alpha de Cronbach* é igual a 0,770 e o *Alpha Standardized* 0,788, o que nos revela uma consistência positiva razoável.
- 5) Gestão de Recursos Humanos, o *Alpha de Cronbach* é igual a 0,739 e o *Alpha Standardized* 0,745, o que nos revela uma consistência positiva razoável.
- 6) Informação e Análise, o *Alpha de Cronbach* é igual a 0,431 e o *Alpha Standardized* de 0,462, o que nos revela uma consistência negativa.
- 7) Gestão de Topo no apoio à Gestão da Qualidade, o *Alpha de Cronbach* é de 0,855 e o *Alpha Standardized* é de 0,876, o que nos revela uma consistência positiva boa.
- 8) Processo e resultados, o *Alpha de Cronbach* é de 0,686 e o *Alpha Standardized* e de 0,695, o que nos revela uma consistência positiva fraca.
- 9) Focalização no Cliente, o *Alpha de Cronbach* é de 0,906 e o *Alpha Standardized* é de 0,907, o que nos revela uma consistência positiva muito boa.

✓ **Modelo de Análise**

A partir deste modelo pode-se analisar as respostas às quais os colaboradores responderam com mais convicção o “**concordo**”.

O Ambiente de Trabalho e, Ambiente de Trabalho *versus* Gestão da Qualidade, é explicado neste modelo analítico, através de uma ferramenta conceptual composta pelas respostas obtidas no cruzamento de variáveis qualitativas, que correspondem às influências com maior assiduidade, satisfazem as condições antes anunciadas na estatística descritiva e, são identificadas como respostas verídicas dos respondentes ao nosso estudo. (Moura, 2000, p.27).

Figura n.º9 - Resultados do Questionário aplicado aos respondentes das três Instituições em Estudo



5.7 -Análise Comparativa (Análise Crítica com Projeto de Melhorias)

No que concerne à análise comparativa das três instituições em estudo podemos sintetizar que são três Instituições de Solidariedade Social todas diferentes, isto porquê? Duas são Instituições sem fins lucrativos, uma albergando apenas idosas, outra utentes com diversas deficiências, mas que procuram através de formações inseri-los no mundo do trabalho e, finalmente uma com fins lucrativos que acolhe utentes de ambos os sexos.

Quanto à análise crítica com projetos de melhoria, e iniciando o meu comentário pela mesma ordem eu diria que a Associação de Beneficência Desvalida-Lar de Santa Cruz, necessita de uma direção mais presente, um feedback mais visível entre a direção e os colaboradores de forma a incentivar os mesmos no desempenho das suas tarefas. Uma Gestão de Recurso Humanos, que motive os colaboradores para a implementação da Gestão da Qualidade Total, de forma a alcançar a melhoria contínua dos serviços.

A Residência Solar do Poço Coberto, apesar de ter uma técnica social responsável pela Gestão de Recursos Humanos, não tem conhecimentos sobre a Gestão da Qualidade Total, logo não tem grande manobra de conhecimentos para motivar os colaboradores para a melhoria contínua dos serviços.

A Cerciestremoz- Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados, têm necessidade de uma Gestão de Recursos Humanos de forma a colaborar com a Gestão da Qualidade Total, uma vez já implementada na Instituição, de forma a poder haver um maior feedback entre a direção e os colaboradores, de maneira a que todos colaborem juntos, para a melhoria da qualidade e na realização dos objetivos traçados pela organização, e uma melhoria contínua das tarefas a desempenhar por cada colaborador.

São todas instituições, que tem ao dispor dos utentes espaços verdes onde os mesmos podem desfrutar de uns momentos de lazer, ou conversar com os familiares em particular nesses espaços, fora e dentro das instituições. A Cerciestremoz cultiva produtos hortícolas para consumo próprio e para venda, com a finalidade de angariar fundos para a instituição.

Em síntese, ainda existe muito a fazer nas Instituições de Solidariedade Social, que serviram de base ao nosso estudo, uma vez que a motivação dos colaboradores não é

visível, é necessário a existência de mais feedback entre a Gestão de Topo e os colaboradores de forma a criar nestes mais motivação para o desempenho das suas tarefas, procurando assim através de formação, criar incentivos para a concretização dos objetivos traçados pelas Instituições.

5.8-Discussão dos Resultados

Sendo a discussão e resultados, parte integrante de qualquer investigação, discute-se o trabalho como um todo, considerando a revisão da literatura, as questões de investigação (Objetivos) o método, resultados e discussão. Este trabalho de investigação foi conduzido à realização do estudo de posicionamento de três Instituições de Solidariedade Social no Concelho de Estremoz, no que concerne à influência que a Gestão de Recursos Humanos pode ter na implementação da Gestão da Qualidade Total.

Cada vez mais a vantagem competitiva é atribuída ao elemento humano no contexto das organizações, isto porque a gestão de recursos humanos tem evoluído bastante ao longo das últimas décadas, não só na forma de designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das organizações.

Tal como refere Storey (2007, p.7) a gestão de recursos humanos é uma abordagem distintiva da gestão de trabalhadores, uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada usando para isso técnicas culturais e pessoais. Falar, hoje, em gestão de Recursos Humanos parece, inexoravelmente, conduzir-nos a alguns pontos aparentemente consensuais: o papel vital das pessoas para a organização, a importância do conhecimento e a capacidade de a organização gerir em seu proveito a acelerada mudança nesta complexidade (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006, pp.1-10).

De acordo com Storey (1995) a vantagem competitiva sustentável deriva dos recursos internos da organização e “a ligação da gestão de recursos humanos com a estratégica passa por tratar os colaboradores como ativos valorizados, proactivos e fonte de energia criativa” (Gomes, 2011, p.558).

Juran um dos gurus da qualidade salienta que a qualidade é uma questão de gestão assente no planeamento da qualidade através do delineamento dos objetivos, identificando os problemas e corrigindo-os, o processo está associado à melhoria da qualidade, o qual se

propõe identificar os problemas enraizados e definir soluções, citado por Mendes (2002, p.18).

A qualidade deve ser objeto de intervenção nas atividades da instituição/organização, porque agrega a garantia dada ao cliente, a confiança transmitida, e os procedimentos organizacionais podem obter a qualidade do serviço a um menor custo, isto vai de encontro ao que nos refere Camara e Rodrigues (2007, p.52), que os modelos de gestão assentes nas TQM reforçam de forma coerente os diversos elementos que compõem a organização. A qualidade está associada ao conceito de “excelência” de um produto ou serviço e traduz-se na relação entre o que se oferece aos clientes e a capacidade de os satisfazer, conformidade entre o que a organização oferece e os requisitos dos clientes. Na nossa perspetiva é que a gestão da qualidade total é a forma de garantir a satisfação contínua do cliente, o que vai de encontro ao que William E. Deming (1992) defendem, quando transpõem a especificidade dos produtos e serviços, para garantir a focalização do cliente.

No que concerne à análise estatística os resultados obtidos foram positivos isto porque as respostas ao questionário foram na sua maioria o “**concordo**” e o “**concordo totalmente**”, o que nos deu uma margem muito reveladora de como é percecionada a importância da gestão de recursos humanos e da gestão da qualidade. Constatámos que apesar de serem instituições onde não existe uma estrutura formal que suporte quer a gestão de recursos humanos, quer a gestão da qualidade, sendo esta última apenas conhecida e desenvolvida num dos estudos de caso, as três instituições mostraram interesse em perceber como a gestão da qualidade pode ser utilizada como uma das ferramentas primordial da gestão de recursos humanos.

Sendo assim, nas três Instituições de Solidariedade Social estudadas a implementação da gestão de recursos humanos e da gestão da qualidade passaria a influenciar a própria estratégia económica, levando as instituições a mudanças ao nível das estruturas, da cultura, políticas e práticas de recursos humanos necessárias e inevitáveis a qualquer instituição. Como refere Gegge (1989) as definições típicas da gestão de recursos humanos passam pelas políticas que devem estar integradas no planeamento estratégico da organização e de negócio (Armstrong, 2006, p.9).

A evolução das pessoas nas instituições obriga a uma necessidade de melhoria de eficácia e eficiência associada ao aumento de produtividade, a uma melhoria na prestação da qualidade dos serviços aos utentes pelos colaboradores de uma forma geral. Quanto mais motivados estiverem os colaboradores e empenhados, maior será o índice de produtividade que a organização pode alcançar tal como nos refere Caetano et al (2002, p,359), pode dizer-se que a motivação constitui assim uma comunidade de trabalho, que se transforma na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. Isto vai da conjugação de feedback que deve existir entre o avaliado e o avaliador (avaliação de 360°), que identificando os pontos fortes e fracos, e embora com objetivos diferentes pretendem alcançar os objetivos traçados pela gestão de recursos humanos com o fim de atingir a vantagem competitiva da organização.

Quanto ao estudo realizado na Associação de Beneficência Desvalida-Lar de Santa Cruz permitiu-nos verificar que a falta de recursos humanos propriamente dita leva a que apesar de haver alguém que procure desempenhar essa função na ausência da direção, não é o suficiente para motivar os funcionários de forma a poder implementar ali a gestão da qualidade, uma vez que esta é uma das ferramentas essenciais dos recursos humanos no que concerne à competitividade da instituição.

Da interpretação dos resultados obtidos nesta Instituição verificamos que os colaboradores sentem a ausência de uma gestão que devia estar mais presente, um feedback mais visível, uma vez que, a falta de motivação, o trabalho em equipa e a falta de colaboradores, foram dados por nós verificados e confirmados nas respostas do questionário ali aplicado.

Da interpretação dos resultados conseguidos na Residência para idosos-Solar do Poço Coberto, podemos verificar que os recursos humanos são da responsabilidade da técnica de serviço social. A não existência de um departamento de recursos humanos leva os colaboradores também a sentirem falta de motivação, trabalho em equipa, feedback, no que concerne aos objetivos traçados para a Residencial. Quanto à gestão da qualidade tanto a técnica social como os colaboradores não têm qualquer conhecimento do que é, e não estão a trabalhar no sentido de alcançar qualquer certificação para a Residência.

No que concerne à Cerciestremoz- Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados, podemos observar a partir da observação participante e análise dos questionários que ali foram aplicados aos respondentes, que a gestão de recursos humanos também devia estar ali presente de forma mais visível na opinião de vários colaboradores, quando dizem que existe uma falta de feedback por parte do corpo dirigente levando os funcionários a sentirem falta de motivação para o desempenho das suas tarefas.

Apesar de não existir um departamento de recursos humanos, a Cerciestremoz trabalhou de forma a implementar a gestão da qualidade o que lhe dá hoje uma mais-valia a partir das certificações que já conseguiu obter. Existe um trabalho em equipa que de alguma forma leva à melhoria contínua de todas as atividades ali desenvolvidas bem como a forma como a Instituição está integrada em parceria com outras instituições, de maneira a dar cada vez mais aos seus utentes um sentido de vida normal como o de qualquer outra pessoa, fazendo-os sentir úteis na sociedade em que vivemos.

É importante que os colaboradores se sintam integrados nos objetivos das instituições, tenham os seus objetivos também traçados, porque com uns recursos humanos sempre presentes, um feedback permanente entre todos, leva à colaboração de todos e ao mesmo tempo as instituições a competir umas com as outras. A gestão da qualidade só se obtém a partir da qualidade do serviço, o saber-saber, saber-ser, saber-fazer e poder fazer, levando o desempenho das funções dos colaboradores ao zero defeitos ou seja fazer bem à primeira vez. Tudo isto é possível a partir da implementação das políticas de recursos humanos em qualquer organização, com ou sem fins lucrativos.

Capítulo 6-CONCLUSÕES

6.1-Considerações Gerais

No atual contexto de turbulência económica, as organizações/ instituições são sistematicamente confrontadas com uma permanente necessidade de mudança, para se adaptarem à inovação tecnológica enfrentando novos e difíceis desafios que as obriga a redefinir objetivos e a conhecer novos métodos de gestão que garantam a sustentabilidade do seu sucesso.

A imagem das organizações reflete-se nos seus recursos humanos, sendo o seu desenvolvimento profissional essencial para a plena identificação destes com a estratégia e políticas organizacionais definidas. Considerando os recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva, procuramos igualmente conhecer a realidade existente nas Instituições de Solidariedade Social. Neste sentido, é importante definir uma gestão de recursos humanos que permita, por um lado, quantificar os custos da implementação de uma gestão de qualidade total. Por outro lado, levar as instituições à mudança, que não é mais do que um maior feedback entre a direção e os colaboradores na definição dos objetivos da instituição de forma a alcançar a vantagem competitiva da mesma.

Assim, é necessário que as políticas de recursos humanos sejam implementadas como foco principal no desenvolvimento profissional dos colaboradores, sendo este um fator de sucesso nas organizações. Neste sentido, para conseguir caminhar e permitir que as instituições alcancem com sucesso os objetivos pretendidos é crucial conhecer a perspetivas dos colaboradores, uma vez que as instituições são constituídas por estes e como tal têm de ser valorizados como o recurso mais valioso. Constituem peças chave das instituições, sendo por esse facto, imperioso conhecê-los. As pessoas são capazes de transformar dados em informação e informação em conhecimento e este representa o capital intelectual da organização, sendo conseqüentemente uma preocupação a gestão de conhecimento.

É destas mudanças organizacionais do reconhecimento da importância do valor humano, que a gestão renasce na perspetiva de dinamizar estes conteúdos a par da evolução crescente das inquietações com a qualidade dos serviços e com as necessidades de

satisfação dos clientes e das suas expectativas. Neste contexto, a missão de função de Recursos Humanos também está em mudança, para melhor poder corresponder as necessidades os seus clientes internos. Daí que o seu crescente desafio se localize na área de desenvolvimento organizacional, como forma de permitir maior eficiência e rendimento, e orientar as instituições para os clientes, pondo firmemente a prioridade na satisfação das suas necessidades. Por outro lado, para permitir que as instituições continuem a acrescentar valor e a responder às necessidades dos seus utentes, torna-se indispensável alertar profundamente a estrutura do poder, transferindo a capacidade de decisão para aqueles que lidam com os utentes, e dando agilidade e velocidade ao processo de interação da instituição com o meio envolvente (Camara et al, 2007, pp.142-143).

A medição e análise dos custos na implementação da gestão da qualidade podem levar à implementação de projetos de melhoria. Para serem viáveis, estes projetos tem que conduzir os processos estudados a melhores níveis de desempenho, seja da qualidade ou da eficiência. Todavia, na análise da conveniência em levar a cabo pela gestão de recursos humanos, uma determinada ação de melhoria da qualidade (investimento), é preciso ter em conta que existem muitos aspetos de difícil quantificação, como sejam os custos da insatisfação dos utentes e das oportunidades perdidas.

Ante a importância dos recursos humanos para a competitividade das instituições, o objetivo central desta investigação assentou numa análise empírica da prática institucional, relativamente ao aferir a interação entre a Gestão de Recursos Humanos e o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total nas organizações de Solidariedade social.

Especificamente pretendeu-se verificar se as referidas instituições adotam os procedimentos recomendados no planeamento das políticas de recursos humanos, e o controlo dos custos da implementação de uma gestão da qualidade total que leve a instituição à certificação da qualidade e a uma melhoria contínua dos serviços, onde deve existir o envolvimento de todos, devendo a qualidade ser aplicada em todo o circuito (bens e serviços) até chegar ao utente Kaoru Ishikawa's (1985) cit por (Bilhim, 2004b, p.158).

Com este trabalho de investigação de prática institucional sobre a gestão de recursos humanos e gestão da qualidade dirigido às instituições de Solidariedade Social, propôs-se estudar qual a influência que a gestão de recursos humanos pode ter na implementação da gestão da qualidade total nas instituições do Terceiro Sector. No sentido de poder perceber a necessidade da gestão de recursos humanos neste sector procedeu-se a criação de um modelo desenvolvido pela DDI (*Development Dimensions International*), que se baseia no princípio de que «**o comportamento passado permite prever o comportamento futuro**». Este modelo é utilizado no momento da entrevista em que se pede exemplos de situações concretas pelo qual o candidato tenha passado, levando-o a analisá-lo pelo método STAR (estrela) onde cada inicial corresponde a uma componente da resposta. Essas «estrelas» serão positivas se o resultado obtido o for e negativas se a atuação do candidato originou um resultado negativo (Camara, et al. 2007, p. 397).

Tendo por base nas respostas obtidas nas perguntas abertas e descritas no nosso modelo final, podemos analisar que embora não existindo um departamento de recursos humanos em nenhuma das instituições em estudo, as respostas obtidas dos respondentes é que a mesma é necessária na Instituição, para levar os colaboradores à mudança, satisfação e motivação para o desempenho das suas tarefas e, ao mesmo tempo uma maior satisfação dos utentes na instituição, sendo para isso necessário uma maior existência de feedback por parte da gestão de topo com os colaboradores. Em relação à caracterização dos respondentes verificou-se que, a maioria dos respondentes são do género feminino, uma vez que se trata de Instituições de Solidariedade Social, estando, no nosso estudo uma minoria de respondentes do género masculino, sendo a média de idades entre os 40 e 50 anos. Quanto às habilitações literárias estas são diversificadas pois variam entre a 4.^a Classe e o Mestrado, embora a maioria dos respondentes sejam ajudantes de ação direta com habilitações literárias entre o 6.º e 12.º ano. Quanto à experiência profissional todos os respondentes demonstraram ter experiência nas atividades que desempenhavam.

Relativamente à caracterização das instituições dos nossos três estudo de caso, embora tenham particularidades diferentes duas estão voltadas para os idosos e a outra voltada para a qualificação de pessoas com problemas físicos, psicológicos e motores, esta ultima

trabalha com o intuito de introduzir os seus utentes no mercado de trabalho em parceria com outras organizações, sendo os mesmos formados a partir das suas capacidades, habilitações literárias e profissionais adquiridas, formações nas diversas áreas laboradas dentro da própria instituição.

No que concerne à gestão de recursos humanos há que salientar que não existe em nenhuma das instituições um departamento de recursos humanos, apenas uma das instituições se pronunciou, ser a Técnica de Serviço Social responsável pelos mesmos, já no que se refere à gestão da qualidade, a Cesciestremoz já tem algumas certificações e continua a trabalhar no sentido da melhoria contínua, as outras duas instituições não sabem o que é a gestão da qualidade, não estão a trabalhar no sentido de obter alguma certificação, embora apresentassem curiosidade em saber o que é a gestão da qualidade total e como se processa a sua implementação nas instituições de solidariedade social.

Segundo Sousa et al (2006, p.30) é também imperativo que as instituições sintam necessidade de uma gestão de recursos humanos, que comecem por fazer uma análise e descrição de funções dos colaboradores, através da recolha, análise e sistematização de informação acerca da função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como das competências necessárias para o desempenho, ou seja deve ser feita a gestão do conhecimento elaborando uma “espécie de mapa do conhecimento” que permita facilmente aceder a quem faz o quê (definição de postos de trabalho) e quem sabe o quê (*Knowledge* “saber saber”- conhecimento, técnico, objetivo e consolidado; *skills* “saber fazer”- habilidades, para desempenhar tarefas, utilizando na prática o conhecimento a sua disposição; *behaviour* “saber ser”- atitudes e comportamentos, exigidos para o sucesso das atividades em determinado contexto) onde está a informação e como procura-la para resolver uma determinada questão, que possa surgir a qualquer momento dentro da instituição (Camara, 2007, pp. 545-546).

Por último, importa referir que nas instituições em estudo a gestão de recursos humanos tem um papel crucial na implementação da gestão da qualidade total, sendo necessário para isso compreender e transmitir aos colaboradores o quão é importante alcançar os objetivos

traçados para a instituição, ao mesmo tempo que deve apoiar os colaboradores na concretização desses mesmos objetivos e:

-Ajudar os colaboradores a considerarem-se componentes do sistema, a trabalhar em cooperação para otimização dos esforços de todos no sentido de alcançar os objetivos traçados pela organização, compreender que os colaboradores são todos diferentes uns dos outros, e procurar criar para todos um trabalho com interesse e desafios, colocando todos em posição de desenvolvimento, estudar os resultados para melhorar as suas capacidades de gestão de pessoas e descobrir se alguém está fora do sistema e precisa de ajuda, criar confiança no colaborador, através de um ambiente que encoraje a liberdade e a inovação, sabendo ouvir e aprender sem julgar.

Quanto ao acolhimento e integração que deve ser feita aos colaboradores, que segundo Sousa (2006, p.76) é um instrumento que crie por si só as primeiras bases para motivar e reter pessoas nas organizações, é um processo que não existe nas Instituições em estudo.

Sugestões e Intervenções necessárias

A Gestão de Recursos Humanos está a assumir uma reforma estratégica na nova reforma do Estado, portanto assiste-se a uma transformação em curso em todos os organismos públicos e as Instituições de Solidariedade não são exceção, dado que existe uma preocupação por parte dos responsáveis de melhorar a comunicação interna e o desenvolvimento dos colaboradores a partir dos responsáveis das áreas de recursos humanos.

A meu ver, as lacunas ou faltas existentes são em primeiro lugar a não existência de um departamento de gestão de recursos humanos separada das restantes áreas, que possam estar vocacionados para lidar com pessoas e saiba que deve:

-Compreender e transmitir aos colaboradores o significado do sistema, os seus objetivos e a forma como o trabalho dos colaboradores deve apoiar estes objetivos;

-Ajudar os colaboradores a considerarem-se componentes do sistema, a trabalhar em cooperação para otimização dos esforços de todos no sentido de alcançar os objetivos;

- Compreender que os colaboradores são todos diferentes uns dos outros, e procurar criar para todos um trabalho com interesse e desafios, colocando todos em posição de desenvolvimento e igualdade;
- Aprender permanentemente e encorajar os colaboradores e, fazê-lo;
- Ser conselheiro, treinador e não juiz;
- Estudar os resultados para melhorar as suas capacidades e da gestão de pessoas;
- Descobrir se alguém está fora do sistema e precisa de ajuda;
- Criar confiança, através de um ambiente que encoraje a liberdade dos colaboradores e a inovação;
- Ouvir e aprender sem julgar.

De acordo com Armstrong (1992) o desenvolvimento dos recursos humanos reflete a perspectiva organizacional, que possibilita e estimula o desenvolvimento humano aos processos e dimensões organizacionais, atuais e futuras (Monteiro & Cardoso) cit por (Gomes, 2011b, p.533).

6.2-Limitações ao Estudo

Tendo-se a noção que este trabalho está longe de ser um trabalho acabado, e de que será ínfima contribuição para o estudo de Instituições, permite ter consciência de que em futuros trabalhos poderão ser feitos aperfeiçoamentos e as melhorias do mesmo.

Sendo a investigação das Instituições de Solidariedade Social um processo muito complexo, é sempre difícil fazer uma investigação aprofundada dada a pouca entrada que a gestão de topo nos proporciona. A gestão de topo mostra sempre um pouco de receio pelas respostas dadas pelos colaboradores através do questionário, acontecendo o mesmo por parte dos respondentes quando as perguntas se dirigem aos superiores, mesmo sabendo que os dados são confidenciais. Os colaboradores têm receio de responder a perguntas sobre os superiores por ponderarem, vir a sofrer alguma “represália” o despedimento por exemplo.

Uma das limitações relaciona-se com a impossibilidade de aplicar entrevista aos dirigentes das Instituições o que permitiria aprofundar mais o estudo na perspectiva da direção de topo e não apenas a aplicação de questionários aos colaboradores e a observação participante.

Outro fator, que predominou nesta investigação foi a falta de tempo por parte da investigadora, nomeadamente no que se refere à observação participante.

Uma outra limitação é a que resulta da opção pelo método dos estudos de caso cuja análise dos resultados não se pode extrapolar para o universo das IPSS.

6.3-Estudos e Investigação Futura

A amplitude das áreas estudadas permitiu-nos compreender que existe um combinado de práticas e políticas de gestão que fazem com que os recursos humanos constituam uma vantagem competitiva uma vez que este recurso é raro, valioso e imitável, por isso continuará a existir a possibilidade de realizar estudos à volta desta problemática.

Os estudos futuros seguirão direcionados às áreas do saber que nos permitam compreender a influência que a gestão de recursos humanos tem na implementação da Gestão da Qualidade nas organizações do Terceiro Sector.

Será também interessante avaliar o impacto da implementação da certificação da qualidade, nas decisões de investimento por parte da gestão de topo das Instituições em estudo.

Um outro estudo poderá ir tentar entender a ligação entre liderança, satisfação dos utentes, o desempenho e motivação dos colaboradores das organizações em estudo.

Poderia também ser interessante o estudo da satisfação dos utentes internos de forma a poder relacionar a satisfação dos utentes externos relativamente às Instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, Michael (2006). *Armstrong's Handbook Of human Resouce Management* Practrice. 11.^a Edição, Typeset by Saxon Graphics Ltd. Derby, London and Philadelphia PA 19147 ISBN: 9780 7494 5242 1 HF: 5449 17 A76 2009.

Bank, John (1992), *Gestão da Qualidade Total*. Como se pode introduzir a qualidade total nos negócios. Chefias & Empresa, 4.^a Edição, Editor: Tito Lyon de Castro, Edições Cetop, Gráfica European, Lda. Lisboa ISBN: 072-641-251-X, Deposito Legal: 66320/94.

Baughn, C.Christopher, Neupert, Kent, E.,Anh, Phan Thi Thuc & Thi Minh Hang (2012) Social Capital and Human Resource Management in International joint Ventures in Vietnam a perspective from a transitional Economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 36-42, pp.1017-1018, <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>.

Bilhim, João Abreu de Faria (2004b) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* 1.^a Edição, Instituto de Ciências Sociais e Políticas. Epigrafe, Lda. Lisboa, ISBN: 972-8726-36-8 Deposito legal n.º 2151 04/04.

Caetano, António & Passos, Ana et al. (1999) *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* “Estudos e Análises” Edição n.º 20, Observatório do Emprego e Formação Profissional. Industria Gráfica, Lda. Lisboa. ISBN: 972-732-603-X, Deposito Legal: 154 243/00.

Caetano, António & Vala, Jorge (2007) *Gestão de Recursos Humanos* 3.^a Edição Editora RH, Lda. Lisboa ISBN: 978-972-8871-15-4, Depósito Legal:261 058/07.

Câmara, P.B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J. V. (1997). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* 4.^a Edição, Publicações dom Quixote, Lisboa, ISBN: 978-972-20-3524-8, Depósito Legal n.º 304 195/09.

Carmo, Hermano, Ferreira, Manuela Maleiro (1998) *Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem* 1.^a Edição Universidade Aberta Lisboa, ISBN:972-674-231-5, DL: 119 169/97.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Recursos Humanos* 7.^a Edição São Paulo, Editora Atlas S.A. ISBN: 85-224-3106X, Depósito Legal: 0104 55 128.

Collings, G. David, Demirbag, Mehmet, Mellahi, Kamel & Tatoglu, Ekrem (2010) Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey, *The International Journal of Human Resource Management*, 21-14, pp. 2589-2613, DL. 10.1080/09585192.2010.523577. <http://www.tandfonline.com>.

Consultores de Gestão, S. A. Universos. Qualidade, Associação de desenvolvimento da Região do Caia. Ajudantes de Lar, Centro de Dia e Apoio Domiciliário. Ministério do Trabalho e Solidariedade.

Cunha, Miguel Pina, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos & Cabral-Cardoso, Carlos (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. 6.^a Edição, Editora RH, Lda., ISBN: 978-972-8871-16-1, Depósito Legal: 265203/07.

D.L.:10.1080/09585192.2011.556776, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.556776>

Escola Superior de Educação. Instituto Politécnico de Bragança.

Estevão de Moura (2000). *Gestão dos Recursos Humanos*, Influências e Determinantes do Desempenho. 1.^a Edição, Edições Silabo, Lda. Lisboa, ISBN: 972-618-233-6, Deposito Legal: 154935/00.

Fotopoulos, B. Christos & Psomas, L. Evangelos (2008). The Impacto “soft”e “hard” TQM elements on Quality Management results. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 N.º 2, 2009, pp.150-163. Emerald group publishing Limited, Doi 10.1108/02656710910928798. www.emeraldinsight.com/0265-671X.

Giaccio, Mário, Canfora, Maurizio, & Parte Signore, Antonelha (2012). *The first theorisation of quality*: Deutscher Werkbund. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 24 N.º 3 pp. 225 - 242 ISBN 704278 <http://dx.doi.org/10.1080/14783363>.

Giddens, Anthony (2001). Sociologia, 4.^a Edição. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. ISBN 972-31-1075-X.

Gomes, Duarte (2011). Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos. 2.^a Edição, Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra University Press, ISBN: 978-989-26-0107-6, Deposito Legal: 332837/11.

Gomes, F. Jorge, Cunha, Miguel Pina, & Marques, Carlos Alves (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1.^a Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa, ISBN: 978-972-618-506-2, Depósito Legal: 280358/08.

Gomes, J.F.S., Cunha, M.P. (2003). O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. *Recursos Humanos Magazine*, n.º 26. Lisboa: Maio/Junho, 6-12.

GRATTON, Lynda (2003). *Estratégia Viva: Colocar as pessoas no coração da empresa* 1.^a Edição, Distribuição Âmbar, Porto. Deposito Legal:199231/03, ISBN: 972-43-0774-3.

Henriques, Susana Alexandra Brites da Costa (2009). *Recursos Humanos como Fonte de Vantagem Competitiva*, Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Tomar, Universidade de Évora.

Ilhéu, José (2002) *O Questionário*, apontamentos de Métodos e Técnicas de Investigação Social.

Ilhéu, José (2005) *Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística*, apontamentos de Métodos e Técnicas de Investigação Social.

Jorge, F. (2009). “*Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos*” – Módulo I Diapositivos, Unidade Curricular de Gestão de Recursos Humanos - Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Évora.

Jorge, F., (2003). *Impactos e Limites Éticos dos Sistemas de Informação/ Tecnologias da Informação e da Comunicação (SI/TIC) na Gestão de Recursos Humanos*. Tese de Doutoramento . Universidade de Évora.

Kaziliunas, Adolfas (2010). Impacts of Different Factors on the Implementation of Quality Management, Systems and Performance Outcomes. *Current Issues of Business* Vol. 5, p.75 ISBN 1822-9530.

Kroumova, K. Maya & Lazarova, B. Mila (2009). Broad Based incentive plans, HR practices and company performance. *Human Resource Management Journal*, Vol 19, N.º 4, p.355-374.

Lapís, Nikolaos, Theodorou, Dimitrios, & Zannikos, Fanourios (2013) Absence of TQM across the fuel supply chain: quality failure-associated costs. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, n.º 4, 1017-1035, ISBN:1072954.

Martins, Ana Catarina Rodrigues (2005) *Gestão de Recursos Humanos da Hotelaria da Região de Turismo no Algarve: contributo para a caracterização do perfil sociográfico*. Dissertação de Mestrado Universidade de Évora.

Miguel, Alberto Sérgio S. R. (2010). *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho*. 11.^a Edição, Porto Editora, Porto. ISBN: 978-972-0-01513-6, Deposito Legal: 304003/09.

Monteiro, Luís Filipe Pereira (2009) *O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 maiores e melhores Empresas em Portugal*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola de Economia e Gestão Universidade do Minho.

- Moreira, Carlos Diogo (1997). *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, Lisboa: ISCSPL.
- Moura, Estêvão de, (2000). *Gestão dos Recursos Humanos* Influências e determinantes do Desempenho, 1.^a Edição, Edições Silabo, Lda. Lisboa ISBN:972-618-233-6, Deposito Legal: 154935/00.
- Moura, Estêvão de, (2004). *Manual de Gestão de Pessoas* 1.^a Edição Edições Silabo, Lda. Lisboa ISBN:972-618-344-8, Depósito legal: 210 700/04.
- Neves, J. G., (2000a). *Clima Organizacional e Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Editora HR.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos*. 3.^a Edição, Edições Sílabo, Lisboa, ISBN: 972-618-257-3, Depósito Legal: 170784/01.
- Pires, António Ramos (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade*, (2012) Edições Silabo, HR. ISBN 978-972-618-663-2 Deposito Legal 338 471/12
- Reis, Elizabeth; Melo, Paulo; Andrade, Rosa & Calapez, Teresa (2003). *Estatística Aplicada Vol. 1*, 4.^a Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa, ISBN:972-618-245-X, Deposito Legal:160052/01.
- Sampaio, Paulo Alexandre da Costa (2008). *Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspetivas*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Minho.
- Silva, Sonia & Saraiva, Margarida (2012). *A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes*. III Encontro de Tróia 2012 - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento.
- Sousa, Maria José, Duarte, Teresa, Sanches, Pedro G. Gomes, Jorge (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*, 10.^a Edição, Lider-Edições Técnicas, Lda. Lisboa. Deposito Legal: 349242/12 ISBN: 978-972-757-441-4.
- Stone, L. Dianna & L. Johnson, Teresa (2013). *Human Resource Management Review*. Edição, n.º 23, pp. 52-63, University of New York at New Paltz, NY, USA. *Journal homepage*: www.Elsevier.com/locate/humres.
- Taveira, Alvaro D., Craig, A. James B., Karshc, Bem-Tzion & Sainfortd François (2003). *Quality Management and the Work Environment: an Empirical Investigation in a Public Sector*

Organization. *Applied Ergonomics*, Vol. 34, pp. 281–291. University Avenue Madison USA, E.U.A. <http://www.tandfonline.com/loi/rjmm20>.

White, G.R.T. Samson, P. Rowland-Jones, R. & Thomas, A. J. (2009). The Implementation of a Quality Management System in The not-for-profit Sector, *The TQM Journal Magazine Vol. 21* N.º 3, pp. 273-283. ISBN: 1754-2731 www.emeraldinsight.com.

Zelnic, Maletic, Maletic Matjaz, Maletic, Damjan & Gomiscek, Bostjan (2012). *Quality Management Systems as a Link Between Management and Employees*, Vol. 23, N.º 1, pp. 45–62 ISBN 1072954 D.L. 637781.

Zhang, Yingying & Albrecht, Chad (2010). The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: a comparative case study of Spanish firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21:11, 1911-1930. London Wit 3JH, UK, Registered Number:1072954 To link to this article:<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.505092>.

ANEXOS

Anexo nº 1 – Carta de Apresentação

Ex.^{mo} Senhor Director

XXXXXXXXXX

Cremilde Maria Rebola Rodrigues, natural da freguesia de Santo Estêvão, Concelho de Estremoz, residente na Rua dos Carvoeiros, n.º 31, em Estremoz, aluna do Mestrado em Gestão - Especialização em Gestão de Recursos Humanos na Universidade de Évora, vem por este meio junto de V.^a Ex.^a pedir, que lhe seja cedida autorização para a aplicação de questionários aos funcionários da Associação de Beneficência de Estremoz - Centro de Bem Estar Social.

Considerou-se adequado realizar o estudo empírico da Dissertação no contexto das Instituições de Solidariedade Social, uma vez que este tipo de Organizações tem um papel de crucial importância na sociedade atual e a Vossa Instituição, em particular, é um caso singular em termos de história, património e longevidade em termos de atividade na região.

A Dissertação intitulada “Recursos Humanos e Gestão da Qualidade: Investigação Empírica em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Estremoz” tem como objetivo principal *aferir a interação entre a Gestão de Recursos Humanos e o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total nas Organizações de Solidariedade Social.*

É neste âmbito que será feito o estudo de caso, onde todos os dados recolhidos serão confidenciais, incluindo o nome da Instituição, caso considerem que tal não deve ser revelado.

Certa da vossa adesão ao nosso projeto de investigação será com todo o gosto que nos comprometemos a divulgar-vos os resultados obtidos.

Agradecemos desde já o Vosso consentimento para o avanço da Investigação Empírica já iniciada.

Com os sinceros cumprimentos

(Cremilde Maria Rebola Rodrigues)

Anexo nº 2 – Questionário