



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Gestão da Qualidade e Ambiente de Trabalho: Investigação
Empírica em Instituições Particulares de Solidariedade Social
(IPSS) no concelho de Estremoz**

Isabel Cristina Milho Vieira da Silva Fusco

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira
Margarida Saraiva

Évora 2012





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Gestão da Qualidade e Ambiente de Trabalho: Investigação
Empírica em Instituições Particulares de Solidariedade Social
(IPSS) no concelho de Estremoz**

Isabel Cristina Milho Vieira da Silva Fusco

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira
Margarida Saraiva

Évora 2012





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Arguente)
Álvaro Augusto da Rosa (ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Pai e à minha Mãe, por terem acreditado sempre em mim e me darem todas as oportunidades que conseguiram para que pudesse chegar onde cheguei e ser quem sou

Ao Hugo Sousa por me incentivar a não desistir.

À Prof. Margarida Saraiva por me apoiar incondicionalmente e ter acreditado sempre de que eu era capaz.

À Prof. Fátima Jorge pela capacidade técnica que colocou ao meu dispor.

Às Direcções das IPSS em que realizei o estudo, por me terem facultado toda a informação de que necessitei e em especial a alguns membros dos corpos sociais, técnicos e funcionários:

Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires – Fernando Cavaco

Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz – Dr.^a Maria do Rosário Varela e Dr.^a Filipa

Centro Social e Paroquial de Santo António Arcos – Dr.^a Andreia Mourato

Centro de Bem-Estar Social – Maria Rosa Gil e Dr.^a Bárbara Vinagre

Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão – Dr.^a Margarida Lopes

À Idalina Cunha que me permitiu ter mais tempo disponível para a dissertação.

RESUMO

Gestão da Qualidade e Ambiente de Trabalho: Investigação Empírica em Instituições Particulares de Solidariedade Social no concelho de Estremoz

O estudo que se propõe desenvolver analisa a forma como elementos de Gestão da Qualidade Total (GQT), inspirados na obra de Deming, interagem com o ambiente de trabalho, em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), de apoio à terceira idade, no concelho de Estremoz.

A relação entre os elementos de GQT e o ambiente de trabalho foi definida através de cinco hipóteses diferentes (Taveira *et al.*, 2003).

Os dados de suporte ao estudo foram obtidos através da aplicação de questionários aos colaboradores e Corpos Sociais das IPSS do concelho de Estremoz, escolhidas para realização do estudo, tendo por base os critérios de serem IPSS, Lares de Idosos, pertencerem ao concelho de Estremoz e que não fizerem parte da rede da Santa Casa da Misericórdia.

Procedeu-se à análise das implicações para as práticas de GQT e a dimensão do ambiente de trabalho, através da aferição das relações entre os ambos, que foram discutidas pelo confronto dos resultados obtidos.

Verificadas as hipóteses constatou-se que a maioria não se confirmou.

Palavras-Chave: Qualidade, Ambiente de Trabalho, Terceiro Sector, IPSS

ABSTRACT

Quality Management and Work Environment: An Empirical investigation in Non-Profit Organisations in the Estremoz district

The study we now propose analyses the way in which the Total Quality Management (TQM) elements, inspired in Deming's work, interact with the Work Environment, in Non-Profit Organisations, regarding the support to elder people, in the Estremoz district.

The relation between the TQM elements and the work environment was defined through five different hypothesis (Taveira et al., 2003).

The study sustaining data was obtained through a survey administration to the employees and Board Members of the IPSS of the council of Estremoz, chosen to be the object of this study, having the criteria of being IPSS, retirement homes, which are based in Estremoz but that aren't part of the Santa Casa da Misericórdia network.

An analysis regarding the implications to the TQM and the work environment dimension took place through the appraisal of the relation between them both, that was discussed by the comparison of the results obtained.

Once the hypotheses were checked the conclusion was that the majority didn't have confirmation.

Key Words: Quality, Work Environment, Non-Profit Organizations, Third Sector

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	xi
Índice de Tabelas	xiii
Abreviaturas	xvii
Introdução	3
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	7
1.1.	
Enquadramento das IPSS no Panorama Económico-social Nacional	7
1.2.	
Enquadramento das IPSS no Panorama Internacional	10
1.3.	
Enquadramento das IPSS no Ordenamento Jurídico Português	12
1.4.	A
Gestão da Qualidade Total	15
1.4.1. A Qualidade	15
1.4.2. Os cinco elementos da Gestão da Qualidade Total	27
1.5.	O
Ambiente de Trabalho	42
1.5.1. O Comportamento Organizacional	42
1.5.2. Os conceitos descritores do Ambiente de Trabalho	52
Capítulo 2 - Metodologia	59
2.1.	
Objectivo Geral e Problemática em Estudo	59
2.2.	
Descrição das Hipóteses	61
2.3.	O
Método	64
2.3.1. Processo de Recolha de Dados	64

2.3.2. Caracterização dos Inquiridos	64
2.3.3. Inquirição dos Colaboradores	66
2.3.4. Variáveis em Estudo	66
2.3.4.1. Elementos de Gestão da Qualidade Total	66
2.3.4.2. Os Conceitos Descritores do Ambiente de Trabalho	67
2.3.5. Instrumentos de Recolha de Dados	68
2.3.6. Análise Estatística	78
Capítulo 3 - Contexto Organizacional das IPSS em Análise	75
3.1.	A
Qualidade nas Respostas Sociais das IPSS	76
3.2.	
Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço	78
3.3.	
Centro de Bem-Estar Social	80
3.4.	
Centro Social Paroquial de Santo André	80
3.5.	
Centro Social Paroquial Santo António de Arcos	82
3.6.	
Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires	84
Capítulo 4 - Resultados Obtidos	93
4.1.	
Caracterização Pessoal das IPSS em Estudo	93
4.2.	
Ambiente de Trabalho	107
4.3.	
Gestão da Qualidade	120
4.4.	
Análise Estatística Descritiva e Análise da Variância	138
4.5.	
Matriz dos Resultados Obtidos	165
4.6.	
Considerações Finais	180
Conclusões	186
Propostas de Investigação Futura	198

Referências Bibliográficas	200
Apêndices	210
Apêndice 1. Carta de pedido de autorização de aplicação dos questionários	210
Apêndice 2. Inquérito por Questionário	213
Apêndice 3. Tabelas de Resultados	217

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Triangulação de instituições por sector de actividade	8
2. Razões que levam ao surgimento das IPSS	8
3. Alguns autores ocidentais com contribuições de relevo para a qualidade	16
4. O ciclo da qualidade	18
5. Sete critérios do primeiro nível do prémio Baldrige 2001 esquema-síntese	21
6. Sete critérios do primeiro nível do prémio Baldrige 2011-2012	22
7. Critérios do prémio Deming	25
8. Dez critérios do primeiro nível do prémio Deming esquema-síntese em português	26
9. Modelo de excelência EFQM	27
10. Elementos TQM analisados no artigo de Taveira et al.(2003)	28
11. A Liderança e os níveis organizacionais	29
12. Aptidões do Gestor	29
13. Áreas de actuação dos líderes nas IPSS	31
14. Benefícios do <i>empowerment</i>	32
15. Sequência de transformação dos dados	34
16. Níveis de processos	39
17. Modelo de Gestão de Processos	40
18. Ciclo PDCA	41
19. As metáforas da Organização	43
20. Enquadramento do Comportamento Organizacional	44
21. <i>Continuum</i> de liderança, enquadrado pelo ambiente	47
22. Motivação e Satisfação	50
23. Cultura e Clima	51
24. Descritores do Ambiente de Trabalho analisados no artigo de Taveira et al.	52
25. A qualificação e os diversos níveis	55
26. Liderança - Tarefas versus relacionamento com os colaboradores	56
27. Modelo de Análise	62
28. Modelo da Matriz	71
29. Organigrama da AATISLM	88
30. Organigrama do CBES	89
31. Organigrama do CSPSAA	91
32. Organigrama do CSPSAE	91

33. Organigrama do RNSM	92
34. Modelo da Matriz – Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão (AATISLM)	166
35. Modelo da Matriz – Centro de Bem Estar Social (CBES)	169
36. Modelo da Matriz – Centro Social Paroquial de Santo António dos Arcos (CSPSAA)	172
37. Modelo da Matriz – Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz (CSPSAE)	175
38. Modelo da Matriz – Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires (RNSM)	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Frequências absolutas e percentagem - Divisão da Amostra por Organização	95
2. Frequências Absolutas e percentagem por Sexo nas 5 Organizações	95
3. Frequências por Sexo em cada Organização	96
4. Frequências por escalão de Idades nas 5 Organizações	97
5. Frequências por escalão de Idades na AATISLM	97
6. Frequências por escalão de Idades na CBES	97
7. Frequências por escalão de Idades na CSPSAA	98
8. Frequências por escalão de Idades no CSPSAE	98
9. Frequências por escalão de Idades no RNSM	98
10. Frequências absolutas e percentagem por Estado Civil nas 5 Organizações	98
11. Frequências por Estado Civil em cada Organização	99
12. Frequências absolutas e percentagem por Formação Académica nas 5 Organizações	99
13. Frequências por Formação Académica em cada Organização	100
14. Frequências por escalão de Antiguidade dos colaboradores nas 5 organizações	102
15. Frequências por escalão de Antiguidade na AATISLM	102
16. Frequências por escalão de Antiguidade na CBES	102
17. Frequências por escalão de Antiguidade na CSPSAA	103
18. Frequências por escalão de Antiguidade no CSPSAE	103
19. Frequências por escalão de Antiguidade no RNSM	103
20. Frequências absolutas e percentagem por Função Desempenhada nas 5 Organizações	104
21. Frequências por Função Desempenhada em cada Organização	104

ÍNDICE DE TABELAS

1. Termos internacionais para designar o Sector Social da Economia Nacional	10
2. Quadro-síntese – O conceito de Qualidade	17
3. Quadro-Síntese: O conceito de Serviço por autor	19
4. Princípios da Gestão da Qualidade Total	19
5. Esquema-Síntese: Perspectivas sobre a Gestão da Qualidade Total (GQT)	20
6. Os catorze pontos de Deming	23
7. Tipologia de processos	39
8. Quadro-síntese – O conceito de Comportamento Organizacional	44
9. Vantagens e Desvantagens da Organização Informal	45
10. Quadro-síntese – O conceito de Ambiente de Trabalho	46
11. Impacto dos estilos de liderança sobre o clima organizacional	48
12. Dimensões do Ambiente Organizacional	48
13. Síntese das perspectivas de formação do clima	49
14. Diferenças entre o modelo taylorista e pós-taylorista na divisão de tarefas	56
15. Composição humana das instituições	65
16. Respostas Sociais existentes nas organizações em estudo	75
17. Conteúdo sintético dos três Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais	77
18. Clientes por Respostas Sociais AATISLM	79
19. Clientes por Respostas Sociais CBES	80
20. Clientes por Respostas Sociais CSPSAE	81
21. Clientes por Respostas Sociais CSPSAA	83
22. Clientes por Respostas Sociais RNSM	84
23. Respostas aos questionários	94
24. Estatísticas descritivas para caracterização da amostra: Factor Idade	96
25. Evolução da escolaridade obrigatória	100
26. Escalão de Idade e Função Desempenhada	106
27. Escalão de Idade e Escalão de Antiguidade	106
28. Escalão de Idade e Formação Académica	107
29. Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores (pergunta n.º 21 AT)	109
30. Os superiores tendem a desencorajar críticas por parte dos funcionários. (pergunta n.º 7 AT)	112
31. Ideias novas e diferentes são experimentadas com frequência. (pergunta n.º 32 AT)	113
32. Os superiores tendem a desencorajar críticas por parte dos funcionários (pergunta n.º 7 AT)	114
33. Trabalha com grupos, tais como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança (pergunta n.º 4 GQ)	121
34. Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos. (pergunta n.º 11 GQ)	122
35. O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”	123

36. O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”	126
37. Promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas (pergunta n.º 6 GQ)	127
38. Proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade (pergunta n.º 12 GQ)	128
39. O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”	129
40. Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos (pergunta n.º 11 GQ)	130
41. Comentários/Sugestões	132
42. O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”	132
43. Comentários/Sugestões	136
44. O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”	136
45. Teste qui-quadrado Hipótese 1 AATISLM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor	139
46. Teste qui-quadrado Hipótese 1 AATISLM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação e Clareza das Tarefas	140
47. Teste qui-quadrado Hipótese 1 AATISLM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação	140
48. Teste qui-quadrado Hipótese 2 AATISLM Informação e Análise vs Orientação das Tarefas	140
49. Teste qui-quadrado Hipótese 2 AATISLM Informação e Análise vs Clareza das Tarefas	140
50. Teste qui-quadrado Hipótese 2 AATISLM Informação e Análise vs Inovação	141
51. Teste qui-quadrado Hipótese 3 AATISLM Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor	141
52. Teste qui-quadrado Hipótese 3 AATISLM Recursos Humanos vs Inovação	141
53. Teste qui-quadrado Hipótese 4 AATISLM Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas	142
54. Teste qui-quadrado Hipótese 4 AATISLM Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas	142
55. Teste qui-quadrado Hipótese 4 AATISLM Processos e Resultados vs Inovação	142
56. Teste qui-quadrado Hipótese 5 AATISLM Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas	143
57. Teste qui-quadrado Hipótese 5 AATISLM Focalização no Cliente vs Inovação	143
58. Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado – AATISLM	143
59. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor	144
60. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas	144
61. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas	144
62. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação	145
63. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CBES Informação e Análise vs Orientação das Tarefas	145

64. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CBES Informação e Análise vs Clareza das Tarefas	145
65. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CBES Informação e Análise vs Inovação	145
66. Teste qui-quadrado Hipótese 3 CBES Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor	146
67. Teste qui-quadrado Hipótese 3 CBES Recursos Humanos vs Inovação	146
68. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CBES Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas	147
69. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CBES Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas	147
70. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CBES Processos e Resultados vs Inovação	147
71. Teste qui-quadrado Hipótese 5 CBES Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas	147
72. Teste qui-quadrado Hipótese 5 CBES Focalização no Cliente vs Inovação	148
73. Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado – CBES	148
74. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor	149
75. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas	149
76. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas	149
77. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação	149
78. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CSPSAA Informação e Análise vs Orientação das Tarefas	150
79. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CSPSAA Informação e Análise vs Clareza das Tarefas	150
80. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CSPSAA Informação e Análise vs Inovação	150
81. Teste qui-quadrado Hipótese 3 CSPSAA Recursos Humanos vs Inovação	151
82. Teste qui-quadrado Hipótese 3 CSPSAA Recursos Humanos vs Inovação	151
83. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CSPSAA Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas	151
84. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CSPSAA Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas	152
85. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CSPSAA Processos e Resultados vs Inovação	152
86. Teste qui-quadrado Hipótese 5 CSPSAA Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas	152
87. Teste qui-quadrado Hipótese 5 CSPSAA Focalização no Cliente vs Inovação	152
88. Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado – CSPSAA	153
89. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor	154
90. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas	154
91. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas	154
92. Teste qui-quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação	154

93. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CSPA E Informação e Análise vs Orientação das Tarefas	155
94. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CSPA E Informação e Análise vs Clareza das Tarefas	155
95. Teste qui-quadrado Hipótese 2 CSPA E Informação e Análise vs Inovação	155
96. Teste qui-quadrado Hipótese 3 CSPA E Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor	156
97. Teste qui-quadrado Hipótese 3 CSPA E Recursos Humanos vs Inovação	156
98. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CSPA E Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas	156
99. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CSPA E Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas	157
100. Teste qui-quadrado Hipótese 4 CSPA E Processos e Resultados vs Inovação	157
101. Teste qui-quadrado Hipótese 5 CSPA E Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas	157
102. Teste qui-quadrado Hipótese 5 CSPA E Focalização no Cliente vs Inovação	157
103. Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado – CSPA E	158
104. Teste qui-quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor	159
105. Teste qui-quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas	159
106. Teste qui-quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas	159
107. Teste qui-quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação	159
108. Teste qui-quadrado Hipótese 2 RNSM Informação e Análise vs Orientação nas Tarefas	160
109. Teste qui-quadrado Hipótese 2 RNSM Informação e Análise vs Clareza nas Tarefas	160
110. Teste qui-quadrado Hipótese 2 RNSM Informação e Análise vs Inovação	160
111. Teste qui-quadrado Hipótese 3 RNSM Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor	161
112. Teste qui-quadrado Hipótese 3 RNSM Recursos Humanos vs Inovação	161
113. Teste qui-quadrado Hipótese 4 RNSM Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas	161
114. Teste qui-quadrado Hipótese 4 RNSM Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas	161
115. Teste qui-quadrado Hipótese 4 RNSM Processos e Resultados vs Inovação	162
116. Teste qui-quadrado Hipótese 5 RNSM Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas	162
117. Teste qui-quadrado Hipótese 5 RNSM Focalização no Cliente vs Inovação	162
118. Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado – RNSM	163
119. Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado por organização – Hipóteses confirmadas	164

ABREVIATURAS

ADI	Apoio Domiciliário Integrado
AT	Ambiente de Trabalho
CATL	Centro de Actividades de Tempos Livres
CO	Comportamento Organizacional
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSPSAA	Centro Social Paroquial de Santo António dos Arcos
CSPSAE	Centro Social Paroquial de Santo André de Estremoz
EFQM	European Foundation for Quality Management
GQT	Gestão da Qualidade Total
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IPIP	Instituições Privadas de Interesse Público
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISS, IP	Instituto da Segurança Social, IP
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MGQRS	Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ONG	Organizações Não Governamentais
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
POPH	Programa Operacional do Potencial Humano
QCA	Quadro Comunitário de Apoio
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
QUAL_IS_II	QUAL_IS_II, Qualificar a Intervenção Social, Alentejo
RNSM	Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário
SQRS	Sistema de Qualificação das Respostas Sociais

ISABEL CRISTINA
MILHO VIEIRA DA
SILVA FUSCO

ÉVORA 2011

GESTÃO DA QUALIDADE E AMBIENTE DE TRABALHO:

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL NO CONCELHO DE ESTREMOZ

INTRODUÇÃO

A compreensão da Gestão da Qualidade tem uma grande relevância, quando se fala em Recursos Humanos e, em concreto, em Comportamento Organizacional e da forma como este pode ser afectado aquando da implementação da Gestão da Qualidade Total.

No estudo que se propõe, a questão subjacente ao objecto de estudo traduz-se numa formulação aparentemente simples: qual a relação entre gestão da qualidade e o ambiente de trabalho?

O presente estudo passará pela observação de cinco organizações: Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires, Centro Social Paroquial de Santo André, Estremoz, Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço, Centro Social Paroquial Santo António de Arcos e Centro de Bem-Estar Social, todas Instituições do concelho de Estremoz, que prestam serviços na área da terceira idade, daí a importância de fazer referência a alguns conceitos, nomeadamente Qualidade nos Serviços, Gestão da Qualidade Total e Ambiente de Trabalho.

A discussão deste estudo centra-se fundamentalmente na questão da relação entre estes conceitos. O ponto de partida foi o artigo científico de Taveira *et al.* (2003), cujo objecto de estudo é a avaliação da influência da gestão da qualidade total no ambiente de trabalho no sector público. Embora a Gestão da Qualidade Total não seja um conceito novo, a verdade é que o seu âmbito é tão vasto, e a sua aplicação prática tão diversa, que permite a elaboração de novos trabalhos de pesquisa, como sucedeu com o estudo de Taveira *et al.* (2003).

O que se propõe como objecto do presente estudo é transpor essa análise para o campo das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Implementado nos Estados Unidos da América e no sector público, o artigo de Taveira *et al.* (2003) sendo aplicado num enquadramento completamente distinto não permite prognosticar quaisquer resultados a obter, uma vez que nenhuma das premissas se repete. A transição do objecto de estudo de organizações do sector público, para organizações do denominado Terceiro Sector não é líquida. Com efeito, as IPSS são uma figura jurídica específica do ordenamento jurídico português, razão pela qual foi apenas possível encontrar figuras paralelas a nível internacional e não idênticas. Tal situação dificultou, desde logo, a pesquisa realizada, mas só por si justifica a novidade do tema e a consequente relevância do presente estudo.

Estas afirmações são potenciadas quando entendidas no contexto nacional: muitas organizações em Portugal têm um longo caminho a percorrer na senda da qualidade. O terceiro sector só

recentemente começou a atender à qualidade como uma necessidade, mais do que algo acessório. Em Portugal, a primeira Instituição Particular de Solidariedade Social a conseguir uma certificação obteve-a para o âmbito de “Serviço de apoio domiciliário” Nível C através da Associação Portuguesa de Certificação (APCER), no ano de 2005.^{1 2}

A literatura disponível e pesquisada conta com um reduzido número de estudos – os trabalhos científicos relativamente à parte da gestão da qualidade e ambiente de trabalho são mais abundantes quando aplicada a empresas e ao sector público. Entre os estudos que avaliam o impacto da Gestão da Qualidade Total na atitude dos colaboradores e no ambiente de trabalho, pode constatar-se a existência de resultados contraditórios: Sommer e Merritt, 1994; Lam 1996; Lam, 1995; Lam 1995a; e Taveira et al. 2003.

No estudo de Taveira *et al.* (2003), a avaliação da relação entre GQT e Ambiente de Trabalho é concretizada através da análise das seguintes variáveis:

- **Cinco elementos da GQT:** Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo; Informação e Análise; Recursos Humanos; Processos e Resultados; e Focalização no Cliente;
- **Quatro conceitos descritores do Ambiente de Trabalho:** Apoio do Supervisor; Clareza das Tarefas; Orientação das Tarefas; e Inovação.

No presente estudo proceder-se-á à aplicação do modelo constante no referido artigo à realidade específica de algumas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Estremoz. A escolha deste tema em concreto está relacionada com o facto de a questão da qualidade continuar a ser fundamental no âmbito organizacional, bem como a não existência de outros estudos - nacionais ou internacionais - no âmbito de lares de idosos, em concreto, em IPSS.

As conclusões do presente estudo poderão permitir às organizações em análise uma visão objectiva e alargada do reflexo das suas políticas de Gestão de Qualidade no Ambiente de Trabalho vivido no seu seio. Essa situação poderá servir de paradigma e despoletar um maior interesse pela implementação da GQT, que apesar de a nível europeu já ter atingido o seu auge, continua a ser desconhecida para muitas instituições e empresas portuguesas, e contribuir

¹ http://www.impulsopositivo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1307:recreio-do-joao--1o-organizacao-certificada-pela-marca-iss&catid=109:noticias&Itemid=560 e http://195.245.197.196/tpl_intro_destaque.asp?28304

² A Instituição em causa é O Recreio do João - Cooperativa de Solidariedade Social, com sede em Vermoim, Vila Nova de Famalicão

sobremaneira para uma melhoria dos serviços em geral prestados pelas IPSS – lares de idosos – aos seus colaboradores e à comunidade em geral.

Como foi referido, pretende-se fazer uma transposição do estudo efectuado por Taveira *et al.* (2003), para a realidade portuguesa, em concreto, para as IPSS. A grande questão que se impõe clarificar é a seguinte: estará a gestão da qualidade (total) relacionada com o ambiente de trabalho vivenciado nas organizações que se irão estudar? Em caso de se conseguir uma resposta positiva, cabe avaliar em que medida. Será biunívoca? Será positiva ou negativa? A forma como se irá analisar a relação entre os elementos GQT e as dimensões do ambiente de trabalho é discutível, o que contribui mais ainda para a utilidade deste estudo.

Optou-se pela formulação de hipóteses e para ser possível uma maior aproximação à realidade. Nesse sentido, propõe-se a seguinte metodologia: a percepção dos funcionários será aferida através da aplicação de um questionário.

Como objectivo geral, no presente estudo pretende-se aferir a interacção entre os elementos da Gestão da Qualidade Total (GQT) e o Ambiente de Trabalho, em Instituições Particulares de Solidariedade Social no apoio à terceira idade, no concelho de Estremoz.

A motivação para o presente estudo prende-se com o facto de a autora trabalhar há cerca de 7 anos com IPSS e estar a implementar um sistema de gestão da qualidade numa organização – Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires. A área social é por isso uma realidade muito próxima e que tem todo o interesse em ser explorada.

Acresce que a temática da qualidade assumiu uma actualidade premente nas organizações sem fins lucrativos devido à inicial obrigatoriedade da implementação dos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais e obtenção da certificação mínima de nível C. E muito embora a sua aplicação tenha deixado de ser exigida, continua a ser recomendada e necessária, pois a atracção de mecenato começa a estar relacionada com o nível de qualidade demonstrado e certificado pelas organizações.

O presente trabalho está dividido em quatro partes principais:

- Revisão da Literatura - capítulo onde se apresenta e analisa os principais estudos e obras pesquisados sobre os temas abordados no presente trabalho;
- Metodologia – capítulo no qual se descreve a forma como se procedeu à recolha de dados e tratamento dos mesmos.

- Contexto Organizacional – capítulo dedicado à caracterização das organizações que fizeram parte do estudo
- Resultados Obtidos – capítulo final em que se apresentam os dados obtidos com aplicação dos instrumentos estatísticos seleccionados para o estudo.

O estudo contém ainda uma introdução e conclusão, bem como uma proposta de investigação futura.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

Antes de se proceder à definição dos conceitos, no âmbito das variáveis do modelo, há uma questão prévia que cabe abordar: o que são IPSS e quais os seus traços característicos?

1.1 ENQUADRAMENTO DAS IPSS NO PANORAMA ECONÓMICO-SOCIAL NACIONAL

Historicamente as IPSS existem muito antes de lhes ter sido atribuída esta designação. Estas entidades nasceram de sentimentos espontâneos de solidariedade dentro das comunidades locais e mesmo dentro das próprias famílias e são mais ou menos incentivadas fundamentalmente, em função da orientação política do governo e das políticas económico-sociais por ele sustentadas. Se durante o Estado Novo as organizações desta natureza eram directamente apoiadas pelo Estado, com os governos posteriores à Revolução de 25 de Abril de 1974, o Estado passou a assumir um papel tutelar de apoio social relativamente a estas organizações, autonomizando-as com o estatuto de entidades privadas, tendo em conta a incapacidade daquele para se substituir por completo a estas iniciativas (Luís, 1997).

Embora as IPSS sejam entidades privadas, como ficou referido, ainda assim não são entidades típicas do sector privado. Daí que estejam inseridas no terceiro sector: a “abordagem do terceiro sector, desenvolvida principalmente em França, reconhece a existência de um sector de actividades económicas distinto dos sectores público e privado tradicional, designado por sector da *economia social* e que engloba três grandes componentes: cooperativas, mutualidades e associações.” (Estêvão, 1997:43).

A necessidade das Organizações sem fins lucrativos e das IPSS justifica-se porque

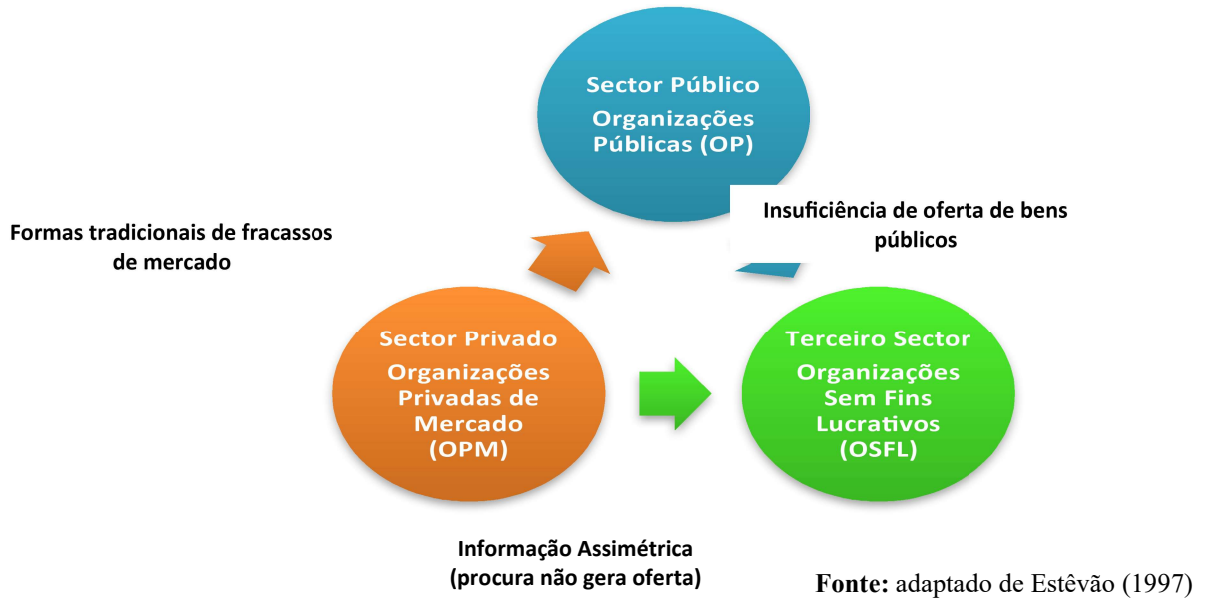
“a existência apenas da procura não determina o aparecimento da organização. Esta só será constituída se os interessados, os *stakeholders* (consumidores, patrocinadores ou doadores) tiverem capacidade para controlar a organização. [...] o controlo dos *stakeholders* é a mais importante condição, do lado da oferta, para a formação de organizações sem fins lucrativos.” (Estêvão, 1997:42).

O seu papel não é substituído por nenhum outro tipo de organização e como tal

“[...] as organizações não lucrativas [...] [assumem-se] enquanto estruturas de mediação entre o Estado e o Indivíduo, reduzindo o hiato entre quem governa e quem é governado. Assim, a alienação é menos habitual, pois o poder de mediação e de mudança centra-se na acção directamente coordenada dos Indivíduos, preservando assim um determinado grau de escolha sobre a orientação das relações sociais.” (Variz, 1998:67).

De forma simplificada pode apresentar-se esquema que se apresenta na Figura 1.

Figura 1: Triangulação de instituições por sector de actividade

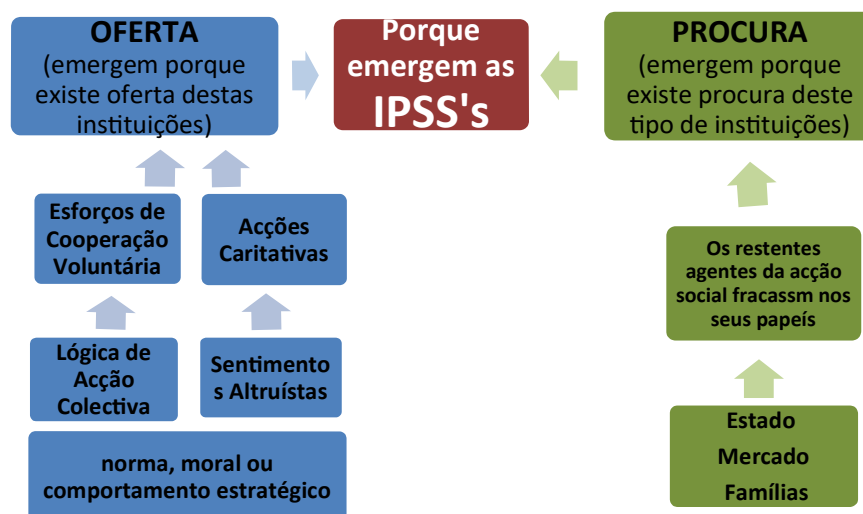


Sem dúvida que

“Da justificação da emergência destas instituições pelo fracasso dos restantes actores da política social resultou alguma evidência favorável sobre a eficiência, equidade e eficácia das IPSS: enquanto instituições democráticas organizadas e complexas, tornam exequível uma afectação socialmente eficiente dos recursos; não sendo movidas pelo lucro, permitem uma maior cobertura da procura.” (Variz, 1998:165)

Veja-se a Figura 2 que ajuda a compreender esta dinâmica.

Figura 2: Razões que levam ao surgimento das IPSS



Fonte: adaptado de Variz (1998)

As IPSS “[...] prefiguram-se enquanto pioneiras no fornecimento de serviços sociais (Johnson, 1987), pois há actividades de bem-estar que não são aceites como actividades “adequadas” para ser o Estado a supri-las.” (Variz, 1998:67-68). Sem dúvida que ao Estado o apoio fica a baixo custo, quando comparado com a alternativa: ser ele próprio o fornecedor dos mesmos serviços.

A tendência para o aumento do número de organizações sem fins lucrativos e da sua relevância na sociedade já se fazia sentir na década de 90, como decorre de Estêvão (1997:55-56) e o mesmo sucede actualmente. Se se consultar a página web da Segurança Social constata-se que só o número de IPSS em Portugal ascende a mais de 5000.

Embora seja comum encontrar na literatura os conceitos de Terceiro Sector e Economia Social como sinónimos, nem para todos os autores o seu significado é totalmente coincidente.

Fernandes (2005) define Terceiro Sector como o conjunto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas em grande parte pela participação de voluntários, num âmbito não-governamental, que dá continuidade às práticas iniciais de filantropia, mas que cresce de forma exponencial face ao próprio conceito de cidadania. Hudson (1999) descreve este sector sublinhando os seus objectivos sociais e não económicos, constituindo um conjunto de actividades privadas com fins públicos, mas sem fins lucrativos, que é composto por instituições de origem diversa, por oposição à lógica do governo (público com fins públicos) e do mercado (privado com fins privados). Por fim, quanto ao Terceiro Sector pode afirmar-se que

“é constituído de organizações sem fins lucrativos e com um objetivo social bem definido, ou seja, firmas cuja finalidade maior é promover benefícios à sociedade. Geralmente, elas dependem de recursos oriundos de doações, transferência de fundos sem ônus e de trabalho voluntário.” (Neto, Araújo e Fregonesi, 2006:106).

Pode assim resumir-se dizendo que o Terceiro Sector é composto pelas organizações que, não são Estado, mas que produzem bens e serviços de interesse para a sociedade em geral e que embora sejam de cariz privado, não têm como objectivo principal a angariação e redistribuição do lucro, ao contrário do que sucede com o sector empresarial.

Quanto ao conceito de Economia Social surge em parte da literatura como

” Um terceiro tipo de associativismo operário que emergiu entre meados do século XIX e princípios do século XX, reside no que podemos, hoje, denominar de associações privadas sem fins lucrativos, terceiro sector, economia solidária, cooperativas ou economia social.” (Ferreira, 2009:6)

Embora seja também entendida como a parte da economia que engloba o terceiro sector

“Neste domínio, as organizações emergentes do terceiro sector, sobretudo através da criação de cooperativas, associações privadas sem fins lucrativas, fundações ou mutualidades, integrando-se todas num tipo de actividades económicas denominadas de Economia Social,” (Ferreira, 2009:14-15).

Neste âmbito a Economia Social será antes entendida como uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza centrada não no capital, mas na valorização do próprio ser humano.

No ordenamento jurídico português este sector de actividade surge referido como “sector cooperativo e social”³ que compreende “os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista”.

1.2 ENQUADRAMENTO DAS IPSS NO PANORAMA INTERNACIONAL

Não é apenas a nível nacional que a terminologia diverge. A nível internacional a denominação atribuída a este sector também varia.

“O termo “Economia Social” passou a ser uma designação oficial na União Europeia desde 1989, após uma reunião dos Directores Gerais do Emprego e Assuntos Sociais. Esta definição abrangia quatro tipos de formas organizacionais e empresariais, as cooperativas, as mútuas, as associações e as fundações. Contudo as transformações, que se foram observando ao longo dos anos do ponto de vista social e económico, levaram as organizações a debater este conceito, aparecendo entretanto outros termos como é o caso da economia alternativa ou o terceiro sector.” (Patraquim *et al.*, 2009)

Em síntese obtém-se o conteúdo da Tabela 1.

Tabela 1: Termos internacionais para designar o Sector Social da Economia Nacional

PLANO NACIONAL	PLANO INTERNACIONAL	TERMO(S)
Países Lusófonos		Terceiro Sector ou Economia Social
Países Anglo-Saxónicos	ONG's (Organizações não Governamentais)	Sector das organizações não lucrativas ou voluntárias “ <i>community development</i> ” ⁴ “ <i>non-profit organizations</i> ” ⁵
Países Francófonos	Terceiro Sistema (no contexto da União Europeia - UE)	“economia social”, “economia cooperativa” ou “economia solidária”
Países Hispanófonos		“economia popular” ou “economia do trabalho” “economia solidária”

Fonte: http://brazil.campusfrance.org/IMG/pdf/Economia_solidaria.pdf

³ Art.º 82.º/4 da versão actual da CRP. No art.º 89.º da versão de 1976 apenas se previa o sector público e privado. Esta expressão surge na CRP pela primeira vez com a revisão constitucional de 1989.

⁴ Tradução livre da autora: “desenvolvimento comunitário”

⁵ Tradução livre da autora: “organizações sem fins lucrativos”

Independentemente da designação ou mesmo do país, esta é uma realidade caracterizada por traços comuns. Salomon e Anheier (1992) apontaram cinco características: formalidade; natureza privada; não distribuição de lucros - reinvestidos na missão da organização; autonomia; voluntariedade.

Embora estas características sejam gerais não há consenso absoluto, veja-se por exemplo Kerlin (2006:249) que afirma que

*“In comparing the two approaches to social enterprise, the U.S. nonprofit definition does not allow any profit distribution while the European definition allows at least some mainly due to the inclusion of cooperatives in the definition. Also, social enterprise in Europe is viewed as belonging to the “social economy” where social benefit is the main driving force.”*⁶

O Terceiro Sector nasceu no contexto internacional de crise e de degradação das condições de vida das classes trabalhadoras que se vivia no século XIX, quando cai por terra a convicção na generalização do bem-estar material proporcionado pelo liberalismo económico, assente na livre iniciativa e na concorrência. A cooperação e a associação desempenhavam um papel fundamental. A necessidade deste sector mantém-se actual. Sempre encontrará a sua explicação nas diversas crises que o Mundo enfrenta e na urgência de respostas que conciliem de forma integrada as várias dimensões da vida em sociedade. Esta é uma solução que acolhe como centrais os valores da solidariedade e da democracia, trazendo respostas interessantes no âmbito do desenvolvimento local, criação de emprego, resolução de problemas sociais, assumindo um papel determinante para a inclusão social.

As organizações do Terceiro Sector são de uma necessidade inegável, contudo a sua forma de gestão não passa na literatura sem ser alvo de críticas.

*“Although some of the blame is apportioned between actors, much of the criticism in the report is reserved for third sector organisations which are accused of being inefficient, poorly organised and unimaginative; behaving more like bureaucracies than entrepreneurial ventures designed to tackle social issues in innovative ways.”*⁷ (Tracey, Phillips e Haugh, 2005:331)

Baseadas numa lógica de solidariedade estas organizações, durante muitos anos foram geridas por voluntários benfeitores, mas sem qualquer formação na área económica ou de gestão. Embora não sejam orientadas para o lucro têm que ser sustentáveis, pois o *“professionalism is*

⁶ Tradução livre da autora: “Comparando as duas abordagens às empresas sociais, as definições de organizações não lucrativas dos EUA não permitem qualquer distribuição dos lucros, enquanto que a definição europeia admite pelo menos alguma, devido à inclusão das cooperativas na definição. Acresce que as empresas sociais na Europa são vistas como pertencendo à economia social, onde os benefícios sociais são a força determinante.”

⁷ Tradução livre da autora: “Embora alguma da culpa partilhada entre actores, muita da crítica no relatório é reservada às organizações do terceiro sector, que são acusadas de serem ineficientes, insuficientemente organizadas e com falta de imaginação; comportando-se mais como burocracias do que instituições empreendedoras desenhadas para lidar com problemas sociais de forma inovadora.”

closely bound up with broader moves to become more enterprising as an organization”⁸ (Parsons e Broadbridge, 2004:240), porque sem uma gestão profissional e uma gestão da qualidade dificilmente haverá uma evolução sustentada.

1.3 ENQUADRAMENTO DAS IPSS NO ORDENAMENTO JURÍDICO PORTUGUÊS

As IPSS são Instituições Particulares de Solidariedade Social uma das tipologias de Instituições Privadas de Interesse Público (IPIP) previstas no ordenamento jurídico português. As IPIP são as pessoas colectivas privadas que, por prosseguirem fins de interesse público, têm o dever de cooperar com a Administração Pública e ficam sujeitos, em parte, a um regime especial de Direito Administrativo. As IPSS são as IPIP que se constituem para dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre indivíduos (Freitas do Amaral, 2006).

As normas gerais aplicáveis às IPSS são as referentes às entidades sem fins lucrativos e vêm previstas no Código Civil dos art.º 157.º a 201.º, onde se definem nomeadamente a composição e o funcionamento dos órgãos e a constituição e extinção das entidades.

A lei especial aplicável é o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro - Estatuto base das IPSS. As IPSS podem revestir uma das seguintes formas jurídicas⁹, o que implica um conteúdo estatutário distinto:

- Associações de solidariedade social;
- Associações de voluntários de acção social;
- Associações de socorros mútuos;
- Fundações de solidariedade social;
- Irmandades da misericórdia;
- Cooperativas¹⁰.

A nível internacional o panorama é similar, como aponta uma publicação da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): *“Among the organisations belonging to the social economy, one can find associations, co-operatives and mutual organisations and*

⁸ Tradução livre da autora: “profissionalismo está intimamente ligado a mudanças mais profundas para se tornarem mais empreendedoras enquanto organizações”

⁹ art.º 2.º do Estatuto das IPSS - Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, com as devidas alterações.

¹⁰ As cooperativas podem também assumir a forma de IPSS - Art.º 4.º do Código Cooperativo - Lei n.º 51/96, de 7 de Setembro, com as devidas alterações.

more recently also foundations.”¹¹ (OECD, 2003) como sendo as formas mais comuns de organizações da economia social.

As organizações em análise neste estudo podem ser resumidamente descritas como

“instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: (...) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho (...)” (art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro – Estatuto das IPSS)

Como ficou referido, o seu estatuto confere-lhe um cariz eminentemente público, embora coexista com uma lógica de direito privado. Embora não pertençam ao Estado, este tipo de organizações beneficia, de apoio proporcionado pela Segurança Social (art.º 63.º/5 da versão actual da Constituição da República Portuguesa (CRP)), por prosseguir fins públicos¹², em concreto, por serem determinantes para a concretização do desenvolvimento da acção social (art.º 31.º/1 e 6 e 32.º/1 e 2 da Lei de Bases da Segurança Social – Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro). Este apoio é consubstanciado em subvenções e na comparticipação de uma percentagem de cada uma das prestações devidas pelos clientes abrangidos pelos acordos ou protocolos de cooperação celebrados com as instituições¹³, referentes às pensões sociais de cada um, variando em função do tipo de respostas sociais. Através dos Acordos ou Protocolos de Cooperação com os Centros Distritais de Segurança Social as IPSS conseguem mais facilmente prosseguir os objectivos de interesse público que caracterizam a sua natureza. Além dos apoios financeiros previstos nestes acordos, que proporcionam a manutenção e funcionamento de estabelecimentos de equipamento social, são ainda concedidos apoios técnicos específicos e outros apoios financeiros, nos termos da lei, destinados a investimentos na criação ou remodelação dos estabelecimentos, como sucedeu com o Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) e actualmente com a medida 6.12 do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), que substituiu aquele programa.

Por receberem fundos do erário público, a actuação das IPSS é fiscalizada pelo Estado, que exerce a sua actividade tutelar através da administração directa do Estado e do Instituto da

¹¹ Tradução livre da autora: “Entre as organizações pertencentes à economia social, podem encontrar-se associações, cooperativas e organizações mutuas e, mais recentemente, também fundações.”

¹² Art.º 67.º/2 b) e art.º 81.º a) da versão actual da Constituição da República Portuguesa (CRP)

¹³ Art.º 39.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro – Estatuto das IPSS e art.º 31.º/3 da Lei de Bases da Segurança Social – Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro

Segurança Social, IP (ISS, IP)¹⁴, sendo no entanto independentes e autónomas¹⁵, com receitas e património próprios.

As outras fontes de receitas que possui são uma percentagem das pensões sociais auferidas pelos clientes que utilizam os serviços prestados pelas entidades e as doações de beneméritos.

Em Síntese:

O terceiro Sector da Economia Social e as IPSS não sendo fenómenos recentes, continuam a exigir uma atenção especial, pois não existem outras figuras que as substituam e desempenham o papel fundamental para a sociedade, e cada vez mais, tendo em conta a crise económica e consequentemente social que se vive actualmente, tanto a nível nacional como mundial.

No entanto e pese embora a sua evidente importância e necessidade, as IPSS continuam a pertencer a um sector a que só mais recentemente se vem dando a devida atenção, não só pelo apoio à sociedade enquanto clientes, mas também enquanto colaboradores, pois o terceiro sector é um sector em expansão com contornos de empregabilidade crescente, especialmente no que respeita aos idosos, tendo em conta o envelhecimento populacional registado nos últimos anos.

A nível mundial, e segundo a hipótese média de projecção da população feita pelas Nações Unidas, a proporção de jovens continuará a diminuir e atingirá os 21% do total da população no ano de 2050, enquanto a proporção da população mundial com 65 ou mais anos regista uma tendência crescente de aumento, passando de 5,3% para 15,6% do total da população entre os anos de 1960 em 2050.¹⁶

Durante o mesmo período, em Portugal, o envelhecimento demográfico traduziu-se num decréscimo de aproximadamente 36% da população jovem e num aumento de aproximadamente 140% da população idosa. A quantidade de população idosa, que representava 8% do total da população em 1960, duplicou no ano de 2001. Estima-se que esta proporção volte a duplicar representando por isso os idosos, em 2050, cerca de 32% do total da população residente no país.¹⁷

¹⁴ Art.º 63.º/5 da versão actual da CRP, art.º 34.º do Estatuto das IPSS e art.º 32.º/3 da Lei de Bases da Segurança Social – Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro

¹⁵ Art.º 3.º do Estatuto das IPSS - consagra o princípio da autonomia das instituições e a liberdade de actuação

¹⁶ Manual de Gestão da qualidade para lares” Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Projecto Qual_Idade – Pedido de Financiamento 2004/EQUAL/A3/AD/194

¹⁷“ Manual de Gestão da qualidade para lares” Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Projecto Qual_Idade – Pedido de Financiamento 2004/EQUAL/A3/AD/194

Na década de noventa existia já esta percepção na doutrina e mantêm-se ainda actuais as palavras de Variz:

“Interessa desenvolver a investigação da realidade portuguesa que, como foi sugerido, poderá pelas suas características revestir o carácter de ocorrência singular. Alguns pontos de análise são a explicação de como as IPSS conseguem ver o seu papel no *welfare pluralism*¹⁸ aumentado, as novas formas de relacionamento entre IPSS e o Estado, e as consequências destas interacções sobre o próprio lugar conceptual das IPSS.” (Variz, 1998:169).

1.4 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

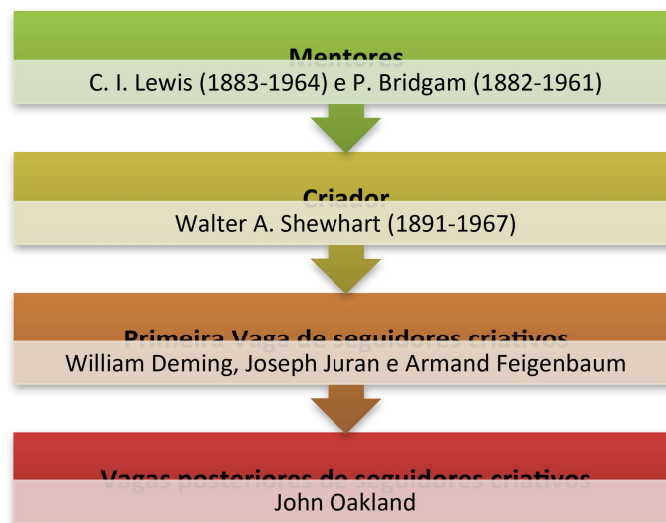
1.4.1. A Qualidade

A integração de iniciativas de gestão da qualidade e também de Gestão da Qualidade Total (GQT) têm sido alvo de atenção especial por parte de estudiosos de todo o mundo. E por que razão se dá tanta relevância a estes conceitos? Porque a qualidade é o factor decisivo para garantir uma posição competitiva no mercado, seja qual for o âmbito – produtos ou serviços.

Embora as preocupações com a qualidade existissem antes, foi com Walter Shewhart que toda a temática iniciou a sua formalização e autonomização. Embora quando se fala em qualidade o primeiro nome que surja seja Edward Deming, a verdade é que a sua contribuição teve como ponto de partida a obra de Shewhart, o que no entanto não a torna menos relevante. Outros autores se lhe seguiram dos quais se destacam na Figura 3 os ocidentais.

Figura 3: Alguns autores ocidentais com contribuições de relevo para a qualidade

¹⁸ Tradução livre da autora: “pluralismo do estado social”



Fonte: António e Teixeira, 2007:44

A Associação Francesa de Normalização (AFNOR) entende que “a qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utilizadores” (Fey & Gogue, 1983). A Associação Portuguesa para a Qualidade define a qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade” (Saraiva & Rolo, 2009). E por fim a American National Standard Instituto (ANSI) e a American Society for Quality Control (ASQC) sintetiza que a “Qualidade é o conjunto de características de um produto ou serviço que lhes permite satisfazer necessidades expressas ou implícitas”.

Muitas outras podem ser as definições do conceito de qualidade. De seguida, na Tabela 2, propõe-se um quadro síntese com algumas das principais, bem como das contribuições de cada autor neste âmbito.

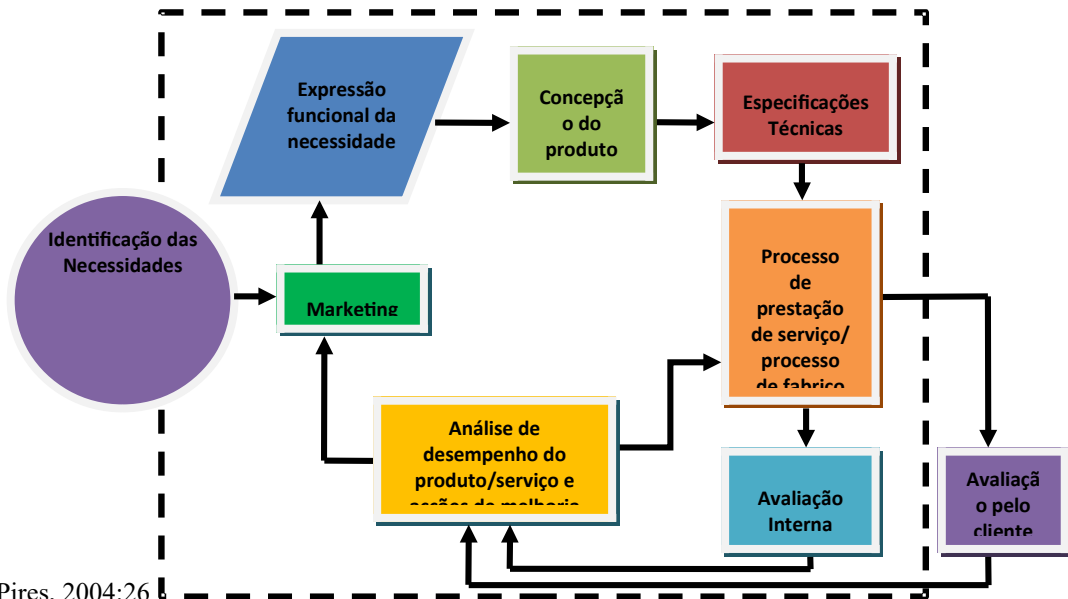
Tabela 2: Quadro-síntese – O conceito de Qualidade

AUTOR	DEFINIÇÃO DO CONCEITO	CONTRIBUIÇÕES
Armand Feigenbaum (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, produzindo ainda assim os bens e 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 conforme. “custos de qualidade” e “controlo de qualidade total”.
Genichi Taguchi (1986)	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido – organização e consumidor; redução da variância no que respeita aos objectivos delineados para as suas especificações – conformidade com requisitos técnicos.	“robustez”; “perda”
James Téboul (1991)	Capacidade para satisfazer necessidades, tanto no momento da compra, como no da utilização. Pretende-se o melhor custo, minimização de perdas e melhor que a concorrência.	
Joseph Juran (1988)	Implica aptidão para uso. Acrescentou que não basta responder a necessidades tecnológicas, mas também e mais importante aos objectivos 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)
Kaoru Ishikawa (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
Philip Crosby (1979)	Estar em conformidade com determinados requisitos/especificações.	5 “ilusões” para a falta de qualidade; “zero defeitos”; “fazer bem à primeira”
Shigeo Shingo	Processo de monitorização contínua e de feedback, tendo em vista zero defeitos. Considera os métodos estatísticos ineficazes por serem extemporâneos.	Método <i>poka-yoke</i> (“Defeito Zero”)
Shigeru Mizuno (1988)	Não é necessário que o produto tenha a maior qualidade possível, apenas que satisfaça as exigências do cliente no seu uso.	
Walter Shewhart (1931-1939)	Eliminação da variabilidade (causas comuns e causas assinaláveis)	Criador da qualidade na acepção moderna Ciclo de Shewhart (substitui linearidade por circularidade – introduz conceito de feedback)
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: adaptado de António & Teixeira (2007), Balasteiro & Saraiva (2009), Saraiva & Rolo (2009) e Branco (2008)

Embora o destino seja o mesmo – qualidade – os caminhos a seguir não são únicos (Saraiva, 2004). Destaca-se das definições acima a correspondência aos requisitos definidos pelo cliente. É a variável mais constante. Por isso o ciclo da qualidade tem início na identificação das necessidades do cliente e fecha-se, ou renova-se, com a apreciação feita pelo mesmo sobre o fornecimento do produto ou prestação do serviço. Veja-se a Figura 4.

Figura 4: O ciclo da qualidade



Fonte: Pires, 2004:26

A definição do conceito de qualidade nos serviços, não altera a essência do conceito de qualidade *tout cours*: “Capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação” (Casas, 1999: 16).

Embora a definição de qualidade não seja essencialmente distinta quando se fala de produtos ou serviços, já as suas especificidades são intrinsecamente opostas, uma vez que os serviços têm como características a intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade (Kotler, 1991).

Este facto traz consequências, especialmente para a avaliação da qualidade nas organizações que fornecem serviços, pois “é globalmente aceite que a medição em serviços é, por norma, mais difícil de assegurar face ao que se verifica nos produtos” (Leal, Requeijo e Pereira, 2009:83).

Em forma de síntese apresentam-se na Tabela 3 algumas definições de serviços que se consideraram úteis para o tema em apreciação.

Tabela 3: Quadro-Síntese: O conceito de Serviço por autor

Autor	Definição
-------	-----------

Fitzsimmons (2004)	Experiência intangível, precível no tempo e na qual o cliente desempenha o papel de co-produtor.
Grönroos (2000)	Actividade ou série de actividades, de natureza mais ou menos intangível que, habitualmente, embora não necessariamente, se desenvolvem ao nível da interacção entre clientes e sistemas, recursos humanos ou materiais, do prestador de serviço, no sentido de encontrarem soluções para problemas
Kotler (1991)	Acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando na propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um produto físico
Pinto (2003)	Processo constituído por actividades ou série de actividades (ao invés de serem constituídos por bens), em larga medida produzidos e consumidos simultaneamente, sendo que o cliente participa habitualmente na sua produção.

Fonte: Adaptado de Leal, Requeijo & Pereira (2009)

O segundo conceito – Gestão da Qualidade Total – pode ser definido como uma abordagem integrada e estruturada da gestão organizacional, que procura melhorar a qualidade dos produtos e serviços, através de refinamentos constantes em resposta a um *feedback* permanente.

Para atingir esta meta há que prosseguir três objectivos fundamentais: formalizar um conjunto de procedimentos organizacionais, que garantam controlo do processo; instituir um sistema de valores da qualidade total (sendo aqui determinante a postura da gestão de topo); e implementar técnicas de controlo e de gestão da qualidade (Pires, 2004). Existem princípios a ter em conta, como se pode constatar pela Tabela 4.

Tabela 4: Princípios da Gestão da Qualidade Total

Empenho da Gestão de Topo – Liderança
Focalização no Cliente
Melhoria Continua
Envolvimento Total das Pessoas
Gestão dos Resultados
Abordagem por Processos
Gestão enquanto Sistema – construção de uma cultura GQT
Acções baseada em Factos – Abordagem Científica
Estabelecimento de parcerias – fornecedores, consumidores, sociedade
Focalização nos colaboradores (formação, educação, grupos de trabalho, motivação e <i>empowerment</i>)
Partilha de informação

Fonte: Adaptado de Pires (2004), MAPCAL (1996) e António & Teixeira (2007)

Um sistema de gestão da qualidade total tem como objectivo último transformar a organização num instrumento direccionado para a qualidade. Toda ele, sem excepção, pela simples razão de

que a responsabilidade da qualidade total reside em todos e cada um dos colaboradores (MAPCAL, 1996). Existem diferentes perspectivas na abordagem ao conceito de GQT, como se apresenta na Tabela 5.

Tabela 5: Esquema-Síntese: Perspectivas sobre a Gestão da Qualidade Total (GQT)

Autor	Perspectivas
John Bank (1998)	Custos da qualidade e custos da não qualidade A qualidade faz parte integrante da cultura da organização
John Oakland (1995)	“Modelo dos quatro Pilares” Planeamento, desempenho, processo e pessoas são a chave para efectivar a melhoria da competitividade, eficácia e flexibilidade da totalidade de uma organização, dependendo o seu sucesso de cada um dos indivíduos da organização.
Joseph Juran (1997)	“Sistema Integrado da gestão orçamental da qualidade” Controlo estatístico da qualidade e controlo de custos, como parte integrante do sistema de gestão orçamental
Kaoru Ishikawa (1995)	“Controlo da qualidade e garantia da qualidade” Corresponder às exigências de qualidade dos consumidores – desde pesquisa de mercado até serviço pós-venda.
Masaaki Imai	“Filosofia Kaizen” Processo de melhoria incremental, sistemática, gradual, ordenada e contínua que reúne o mais vantajoso dos diferentes conceitos, sistemas, ferramentas e técnicas. Princípios básicos: focalização no cliente; envolvimento de todos; deliciar o cliente; enquadramento sob o ponto de vista de um sistema total.
Philip Crosby (1979)	“Meta dos Zero defeitos” Prevenção como garantia da qualidade. A qualidade é indissociável da gestão.

Fonte: Adaptado de Lopes e Capricho (2007) e António e Teixeira (2007)

Seguindo a lógica da definição dos conceitos de qualidade adaptados aos serviços “segundo Albrecht, proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários” (Casas, 1999:20).

No estudo que se tomou por base para a realização do presente estudo (Taveira *et al.*, 2003), o autor escolheu cinco elementos GQT que têm uma inspiração em Deming e que foram isolados tendo em conta os critérios enunciados pelo *Malcolm Baldrige National Quality Award*.¹⁹

O Programa Baldrige tem como objectivo principal educar as organizações para prosseguirem no desenvolvimento da sua actividade uma filosofia de excelência e da Gestão da Qualidade. Este programa gere o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) e nasceu de uma parceria público-privada dedicada a uma performance de excelência.

¹⁹ <http://www.nist.gov/baldrige/publications/archive/index.cfm>

Os objectivos do programa passam por despertar a consciência para a importância de uma performance de excelência tanto para a economia americana, como para a economia global. Pretende também fornecer à gestão profissional das organizações instrumentos e critérios e orientar os líderes no meio empresarial, escolar, organizacional e da saúde, tanto a nível governamental como das instituições não lucrativas, sobre as melhores e mais eficazes práticas organizacionais. No âmbito do programa reconhecem-se casos nacionais exemplares através da atribuição do Prémio Presidencial para uma performance de excelência. O seu focus centra-se assim em ajudar organizações a atingir a sua melhor performance, identificar e reconhecer organizações-modelo e identificar e partilhar as melhores práticas, princípios e estratégias de gestão.

Em meados dos anos 80, os líderes americanos compreenderam que as empresas americanas necessitavam de centralizar o seu focus na qualidade, para poder competir num mercado global cada vez mais exigente e em expansão. O objectivo do Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act de 1987 era fomentar a competitividade do mercado empresarial americano.

O seu âmbito foi expandido para as organizações de cuidados de saúde e de educação no ano de 1999 e para organizações não lucrativas e governamentais em 2005. Apresenta-se na Figura 5 um esquema síntese dos critérios iniciais.

Figura 5: Sete critérios do primeiro nível do prémio Baldrige 2001 esquema-síntese



Fonte: elaboração própria

Os catorze princípios foram baseados na obra de Shewhart, mas Deming foi mais longe nesta sua construção. Ao condensar a sua visão da qualidade neste enunciado chega-se ao conteúdo da Tabela 6.

Tabela 6: Os catorze pontos de Deming

Pontos de Deming ²²
1. Criar estabilidade de propósito com vista ao aperfeiçoamento do produto e/ou serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
2. Implementar uma nova filosofia de gestão
3. Acabar com a dependência da inspecção para a obtenção da qualidade. Eliminar a necessidade de inspecção em massa, inculcando qualidade no próprio produto desde o início.
4. Acabar com a prática do negócio com base apenas no preço.
5. Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planeamento, produção e serviços, para aumentar a qualidade e a produtividade e reduzir os custos.
6. Instituir a formação na organização.
7. Estabelecer a liderança, sendo o seu objectivo ajudar as pessoas e potencializar os instrumentos para se realizar um trabalho melhor. A supervisão da gestão necessita ser revista, bem como a supervisão da produtividade dos trabalhadores.
8. Eliminar o medo, para que todos possam trabalhar efectivamente em prol da organização.
9. Quebrar as barreiras entre departamentos.
10. Eliminar slogans, exortações e objectivos para a força de trabalho.
11. Remover quotas numéricas impostas aos trabalhadores. Mudar a responsabilidade dos gestores de números para qualidade.
12. Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho.
13. Estabelecer um programa rigoroso de formação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal.
14. Iniciar acções imediatas para operar a transformação - a mudança é tarefa de todos.

Fonte: Adaptado de António & Teixeira (2007)

Passa ainda a fazer-se referência ao prémio Deming, tendo em conta que a sua existência é prévia e terá tido, como se pode constatar pelos conceitos, uma influência relevante nos critérios do prémio Baldrige.

²² Adaptado de <http://deming.org/index.cfm?content=66>

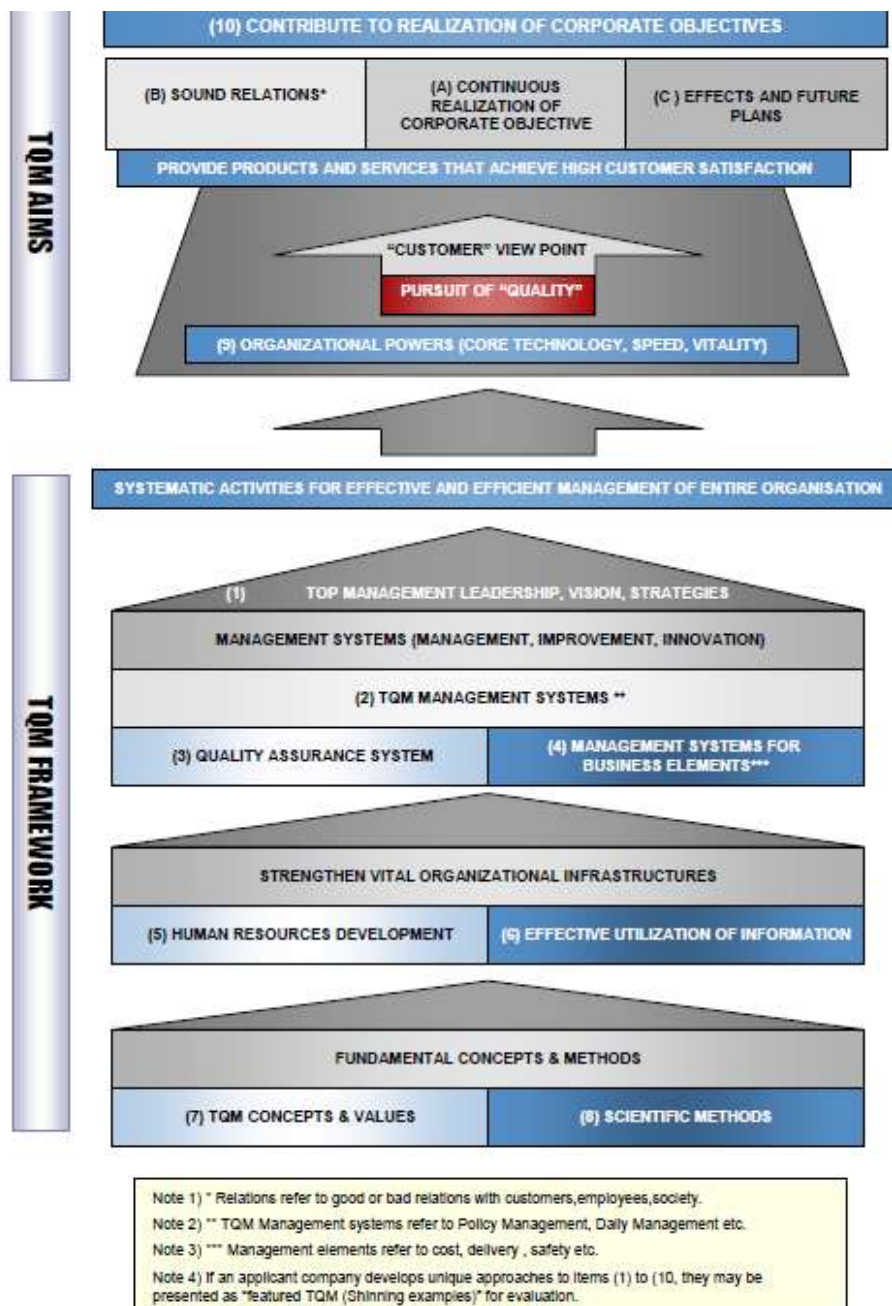
O Prémio Deming foi criado pela União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE) para reconhecer e encorajar as empresas que têm um desempenho acima da média na área da Gestão da Qualidade. É o mais antigo e mais prestigiado prémio para a qualidade existente, pois como foi mencionado o Prémio Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) foi criado nos Estados Unidos em 1987 e o Prémio EFQM (European Foundation for Quality Management – EFQM) criado na Europa em 1992 (o modelo foi desenvolvido a partir de 1990 (Municio:2000)).

De entre os três prémios, o Prémio Deming é o único que pode receber candidaturas de empresas oriundas de qualquer país do mundo. O prémio é atribuído a empresas que pratiquem os princípios, conceitos e técnicas de GQT e em consonância com os critérios específicos, para atingirem os seus objectivos de negócios.

Passam a referir-se os objectivos GQT - *TQM aims* -, bem como o enquadramento GQT - *TQM Framework* -, em forma de esquema, permitindo uma mais fácil percepção de cada uma das vertentes dos critérios.

Na Figura 7 sintetiza-se esta informação.

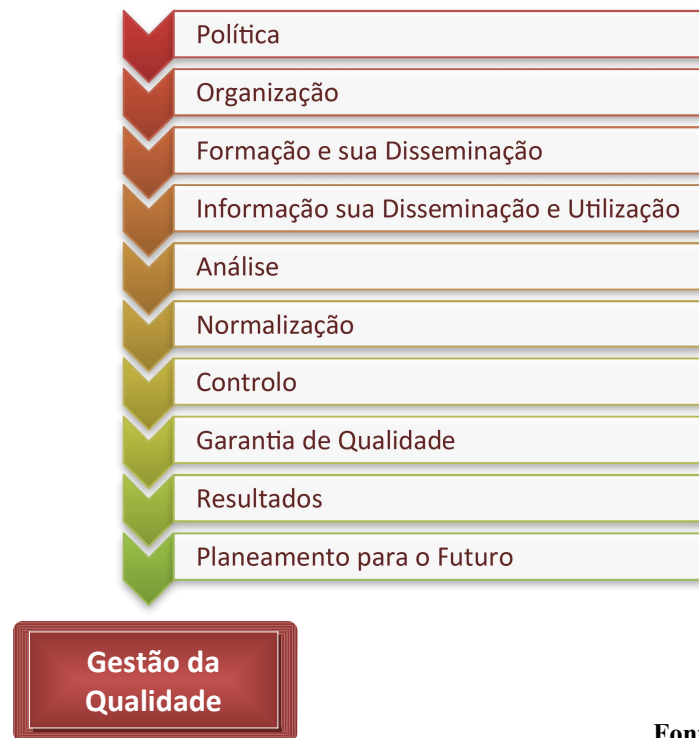
Figura 7: Critérios do prémio Deming



Fonte: Guidance for Deming Application Prize, in <http://www.deming.org/demingprize/>

De forma simplificada e traduzindo os critérios é possível sintetizar a informação acima indicada na Figura 9.

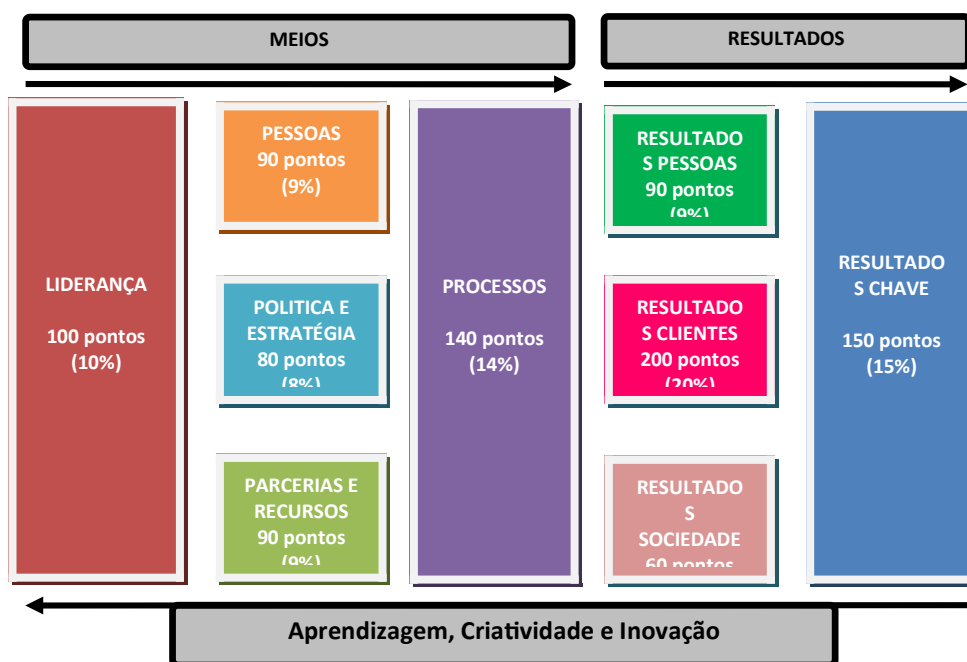
Figura 8: Dez critérios do primeiro nível do prémio Deming esquema-síntese em português



Fonte: adaptado de Meireles (2001)

A auto-avaliação efectuada através do modelo EFQM pode proporcionar uma visão holística do funcionamento de toda a organização. Este modelo é composto por um esquema de nove “caixas”, sendo cinco delas meios (o que a organização executa) e as restantes quatro resultados (o que a organização alcança), de acordo com a Figura 9.

Figura 9: Modelo de excelência EFQM



Fonte: adaptado de <http://www.efqm.org/en/>

O modelo proporciona uma visão que contribui para uma melhor compreensão do fenómeno da relação causa-efeito que existe em cada organização.

Este prémio é atribuído anualmente e foi concebido com o objectivo de reconhecer organizações que conseguem atingir um nível de excelência acima da média, nos termos do modelo de excelência EFQM

Em Síntese:

Conjugando as diversas propostas de definição relativas aos conceitos de Qualidade e de Gestão da Qualidade Total pode concluir-se apresentando as seguintes definições:

- **Gestão da Qualidade Total** – modo integrado de gerir as diferentes dimensões de uma organização, cujo objectivo passa pela prossecução da melhoria contínua e que permite fornecer produtos/serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes internos/externos.
- **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 exigidos dos clientes.

1.4.2. Os cinco elementos da Gestão da Qualidade Total

A implementação da qualidade total depende de determinados elementos identificados pela doutrina, que exigem empenho para precipitar a mudança rumo à melhoria da qualidade. As variáveis apresentadas no artigo em referência de Taveira *et al.* (2003), são analisadas sob o prisma do modelo da GQT. Os elementos a analisar são apresentados na Figura 10.

Figura 10: Elementos GQT analisados no artigo de Taveira *et al.*(2003)

Fonte: elaboração própria

Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo

Sem entrar em discussões de correntes doutrinárias, pode afirmar-se genericamente que a gestão de uma organização pode ser dividida em 3 níveis (Teixeira, 2011):

- Institucional - corresponde aos gestores de topo, os responsáveis pela definição das diferentes estratégias e políticas de uma organização (v.g. membros de conselhos de administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral);
- Intermédio - corresponde aos directores das organizações, que redigem planos e programas da sua área. Se no nível de gestão institucional a projecção é de longo e médio prazo, no nível intermédio o objectivo é planear a curto prazo, numa perspectiva mais imediata;
- Operacional – corresponde aos supervisores, que desempenham funções de chefia de serviço ou de secção, sendo responsáveis pela execução de rotinas, tarefas e procedimentos, revestindo uma componente eminentemente técnica.

A cada nível de gestão corresponde um tipo de liderança, conforme a Figura 11.

Figura 11: A Liderança e os níveis organizacionais



Fonte: adaptado do modelo de Edvinsson et Malone (1997:368)

Para o desenvolvimento das suas funções o gestor deverá possuir determinadas aptidões e consoante o nível de gestão assim terão que ter umas ou outras mais vincadas (Teixeira, 2011):

- Técnicas – capacidade de mobilizar conhecimentos e métodos específicos. A produção é um exemplo (v.g. encarregados que trabalham directamente com os colaboradores);
- Conceptuais – capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas. Permite uma visão macro e uma compreensão da organização enquanto sistema;
- Em Relações Humanas – capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das pessoas, sendo determinante um perfil de bom comunicador, capacidade de trabalho e de empatia.

Não é estanque pelo que todos os níveis as partilham, embora em medida diferente, de acordo com a Figura 12.

Figura 12: Aptidões do Gestor



Fonte: Teixeira, 9:2011

A doutrina distingue dois tipos de elementos: os críticos – “que inviabilizam qualquer programa da Qualidade Total” – e os dependentes – “cujo reflexo sobre o processo depende exatamente do ambiente do processo” (Paladini, 1997). O Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo insere-se nos segundos. Examina o envolvimento pessoal e a liderança da alta direcção na criação e reforço de valores, rumos, missão, políticas, expectativas de desempenho, foco no cliente, bem como de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho. Examina ainda a forma como os valores e expectativas estão integrados no sistema de liderança, incluindo como a organização aprende a melhorar continuamente e como aborda suas responsabilidades sociais e seu envolvimento com a comunidade. Envolve aqueles que tomam decisões relativamente a melhoramentos e é apoiado por um gestor ou decisor.

Embora a figura do *empowerment* surja enquadrada na liderança directa e não na de topo, certo é que também ela desempenha um papel primordial na sua implementação, no crescimento de uma cultura propícia ao seu desenvolvimento.

A melhoria de qualidade requer mais do que participação a promoção do *empowerment* junto dos colaboradores, pois contribui para que mais facilmente se possam identificar os problemas, gerar soluções e satisfazer os clientes. Sem dúvida que a verificação deste elemento é uma das condições básicas para uma eficaz implementação da GQT. E quando se faz esta afirmação, ela não deve ser encarada apenas do ponto de vista teórico ou meramente formal. O empenhamento da gestão de topo deve ser real e permanente, isto porque os colaboradores hão-de, consciente ou inconscientemente, ter sempre o topo da hierarquia como paradigma da sua actuação. O exemplo vem sempre de cima e esta é a melhor forma de criar um ambiente propício, que auxilie a mudança da cultura e ambiente organizacional, necessários à implementação de novas práticas de qualidade.

O empenho e a motivação da gestão de topo adquire contornos específicos no que diz respeito ao universo das IPSS, por dois motivos: a forma como a liderança é escolhida e a forma como é compensada. Desde logo porque

“A liderança serve de ilustração ao processo de decisão democrático no seio das instituições sem fins lucrativos: o líder de uma organização não lucrativa é eleito para o seu cargo, contrariamente ao que sucede noutras organizações, onde o líder é nomeado com base em critérios antecipadamente estabelecidos.” (Variz, 1998:37) ²³

²³ Art.º 56.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro – Estatutos das IPSS

Embora os estatutos das IPSS prevejam a possibilidade de compensação de despesas ou mesmo a remuneração dos corpos gerentes se previsto nos estatutos, acresce que muitas IPSS não o fazem o que pode alterar a forma como dirigem as instituições.²⁴

Por vezes, mais do que tomar as medidas necessárias, por uma questão de popularidade entre os associados, pode haver a tendência para ser mais consensual e não arranjar inimigos. “Esta liderança, ainda que frequentemente voluntária (...), é frequentemente geradora de uma vivência que, por si só, pode justificar o voluntariado, e que são a principal fonte de apego ao poder.” (Variz, 1998:38)

O panorama nacional é marcado por esta característica:

“a profissionalização da gestão e a qualidade da liderança são, cada vez mais, um imperativo de sobrevivência. [...] No entanto em Portugal [...] há um deficit de capacidade de gestão e liderança na maioria das OSFL portuguesas.” (Meneses, 2010:153 e 157)

Uma profissionalização da gestão das IPSS é urgente, podendo inverter aquela tendência:

“Sem uma liderança competente as organizações sem fins lucrativos perdem eficiência, eficácia e impacte social. [...] investir na sua liderança e capacidade de gestão é sempre um bom investimento - assim estas sejam suficientemente competentes para o desejarem.” (Meneses, 2010:137).

Profissionalizada ou não a liderança das IPSS deve focar-se nas vertentes que se referem na Figura 13.

Figura 13: Áreas de actuação dos líderes nas IPSS



Fonte: adaptado de Wengorovius, 2010:156

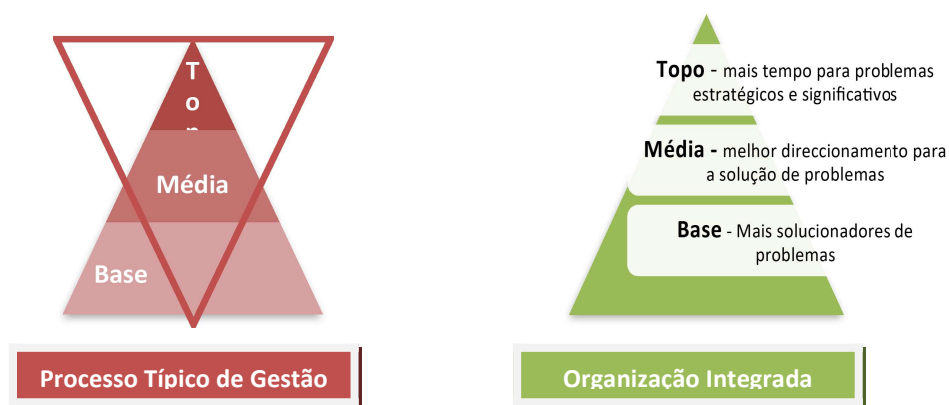
²⁴ Art.º 18.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro – Estatutos das IPSS

As preocupações de um bom líder do terceiro sector devem centrar-se no interior, começando pelos colaboradores, pois a sua actuação é determinante para a imagem da instituição. O mesmo se aplica aos voluntários que possam doar tempo às organizações. Para além desta perspectiva é importante o líder não descuidar o exterior, pois é nesse espectro que se encontram tanto os parceiros como os potenciais financiadores, ambos determinantes para a sustentabilidade da organização.

No presente é determinante atender à qualidade da prestação dos serviços actual e todos os factores que a podem influenciar, o passo que para o futuro deve o líder estar atento a oportunidades e ameaças que possam surgir. Quando se fala no envolvimento da gestão, essa referência deve ser entendida em sentido lato, *“es necesario llamar la atención del lector respecto a que el compromiso de la dirección debe extenderse también a los mandos médios.”*²⁵ (MAPCAL, 1996a:99)

Para além do que fica dito, acresce sublinhar a importância do *empowerment* neste âmbito - esta figura tem por base a organização de equipas de trabalho e o desenvolvimento desse trabalho, passando ainda pela delegação de poderes. É de extrema importância que a gestão de topo tenha capacidade para fazer a transição entre o “processo típico de gestão” e a “organização integrada”. São diversos os autores que apontam esta transição, como um passo positivo rumo à qualidade através de uma melhor definição do papel de cada um dos patamares da hierarquia da organização (destaca-se Pires, 2004). Veja-se a Figura 14.

Figura 14: Benefícios do *empowerment*



Fonte: Pires, 2004:245

²⁵ Tradução livre da autora: “é necessário chamar a atenção do leitor para o facto de que o compromisso da direcção deve estender-se também aos gestores intermédios.”

No entanto, o *empowerment* não é uma solução mágica e tem também uma vertente negativa – “*Indeed, in many cases it was found that empowerment backfired owing to incorrect managerial implementation*” (Randeniya, Baggaley e Rahim, 1995).

Com efeito, é necessário algum cuidado com a utilização desta ferramenta. O *empowerment* implica a existência tácita de pré-requisitos, i.e., deve ser apenas utilizado quando a organização tiver atingido um ponto de maturação bastante elevado, no que toca ao sentido de responsabilidade e capacidade de auto-orientação, por parte dos seus colaboradores. Mas não basta o envolvimento e apoio da gestão de topo, ou o recurso ao *empowerment*, fundamental é também que lhes subjaza um líder com as características necessárias para colocar e manter a organização no caminho certo.

Os modelos organizacionais de GQT vão ao ponto de identificar a principal barreira para o sucesso da implementação do programa correspondente, i.e., uma gestão de fraca. (Schneider, Brief e Guzzo, 1996) A qualidade deve começar por aqui e crescer depois exponencialmente, é esta a única forma de cativar os colaboradores e inculcar-lhes os valores que preconizam a qualidade a um bom nível e principalmente estável, o que é imprescindível para implicar todas as pessoas da organização (MAPCAL, 1996).

Note-se que

“embora a liderança e gestão sejam distintas e complementares, devendo coexistir em qualquer organização, há certos tipos de organização e certos momentos, durante o seu ciclo de vida, em que faz mais falta a capacidade de liderança, e outros em que faz mais falta a capacidade de gestão. [...] se em momentos de mudança é determinante a capacidade de liderança, a capacidade de gestão é crucial em organizações de grande complexidade operativa.” (Meneses, 2010:143).

Informação e Análise

Um sistema de gestão da qualidade “(...) gera um conjunto muito importante de dados e informação, que devem ser utilizados para controlo, gestão e revisão dos procedimentos e das práticas adoptadas, ou seja, para suportar a melhoria continua.” (Pires, 2004:137)

Com o seu tratamento obtém-se informação que poderá ser a base para um incremento do conhecimento de uma organização, de acordo com a Figura 15.

Figura 15: Sequência de transformação dos dados

Fonte: Pires, 2004:139

Num sistema de Gestão da Qualidade a medição dos resultados para a agregação de dados é possível ser efectivada através de diversos instrumentos. A utilização de auditorias internas é um deles por permitir detecção precoce de não conformidades. A aplicação de questionários aos clientes é outro desses instrumentos, que permite, através da posterior análise dos indicadores fixados, o retrato aproximado da percepção que o cliente tem da sua satisfação.

Mas como António e Teixeira (2007:94) sintetizaram “A informação não é conhecimento. Não confundam informação com conhecimento. Não há conhecimento sem teoria e o conhecimento não se instala. Não se encontra conhecimento num dicionário apenas informação.”, afirmação que não minimiza a importância dos conceitos de Informação e de Análise, porque são eles os pressupostos do processo de melhoria contínua que um sistema de gestão de qualidade implica.

É o tratamento e análise estatísticos da informação agregada que irá subjazer a uma posterior reflexão crítica sobre o mesmo – já no âmbito do (re)desenho dos processos e avaliação de resultados - que permita a aquisição de novos conhecimentos e consequentemente uma melhoria contínua após a aplicação de acções preventivas e correctivas ao processo inicialmente pensado.

Recursos Humanos

As pessoas assumem nas organizações uma “tónica dupla: tudo terá de se adaptar ao homem, mas também deve existir uma adaptação dos recursos humanos às exigências” (Lopes e Capricho, 2007:245) das organizações.

“Os Recursos Humanos são um dos cinco "recursos básicos" de uma organização, conjuntamente com os recursos materiais, financeiros, comerciais e administrativos. Estes recursos, à excepção dos administrativos que incluem todos os sistemas de tomada de decisões e de comando da organização, requerem complexos processos de gestão.” (Chiavenato, 1986:74)

Outros autores sustentam mesmo uma perspectiva alternativa e que defendem que as pessoas não são recursos. Senge assume-se mesmo como sendo anti-recursos humanos, por não considerar a

terminologia correcta, nem significativa, antes bastante limitada, porque as pessoas são a própria organização. (entrevista de Senge transcrita em Rodrigues, Cardoso e Nunes, 2005:361)

As definições de recursos humanos são muito diversificadas, mas *“Globalment, les ressources humaines réfèrent à la contribution que l’humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des organisations de travail et de leur fonctionnement.”*²⁶ (Sekiou e Peretti, 2001:4)

Embora tenham tido um papel muito diferente ao longo da história, hoje

“Os RH são (...) parte integrante do plano de negócios da empresa, e a forma como se procede à sua gestão deverá corresponder à forma mais eficaz de concretizar a opção estratégica tomada. Hoje, confrontam-se várias concepções sobre o modo mais eficaz de operacionalizar a GRH na empresa.” (Câmara, Guerra, Rodrigues, 1997:221).

E mais do que isso os recursos humanos são entendidos como uma variável estratégica que

*“has become the last competitive advantage in business. As management of this critical resource grows in importance, the nature of Human Resources management is no longer just a single entity, but an array of disciplines, plans, processes, products, and services, each with its own opportunities for adding value, and each with its own inherent risks.”*²⁷ (prefácio de Walker, 2001:vii, por Fein)

Definições à parte, a função de recursos humanos contém toda uma panóplia de actividades que asseguram o sucesso, ou não, da sua gestão:

*“Human resources managers are first concerned with ensuring that the business is appropriately staffed and thus able to draw on the human resources it needs. This involves designing organization structures, identifying under what type of contract different groups of employees (or subcontractors) will work, before recruiting, selecting and developing the people required to fill the roles: the right people, with the right skills to provide their services when needed.”*²⁸ (Torrington, Hall e Taylor, 2008:7)

Seja qual for a perspectiva as pessoas são um dos conceitos mais complexos e centrais na temática da qualidade. No modelo EFQM surgem nos meios e resultados, porque a sua satisfação é tão importante como a avaliação do seu desempenho. Sem dúvida que a implementação de um sistema de qualidade não depende em exclusivo da liderança. Numa organização “a qualidade é verdadeiramente a tarefa de qualquer pessoa” (Bank, 1998:153, como citado em Lopes e Capricho, 2007:303):

²⁶ Tradução livre da autora: “Globalmente os recursos humanos referem-se à contribuição que o humano faz à definição e à realização dos objectivos da organização do trabalho e do seu funcionamento”

²⁷ Tradução livre da autora: “se tornou a derradeira vantagem competitiva. À medida que a importância da gestão deste recurso crítico cresce, a natureza da gestão dos Recursos Humanos deixou de ser uma entidade única, para passar a ser um conjunto de disciplinas, planos, processos, produtos e serviços, cada um com a sua oportunidade de acrescentar valor e cada um com os seus riscos inerentes.”

²⁸ Tradução livre da autora: “Os gestores de recursos humanos preocupam-se, em primeiro lugar, em assegurar-se que o negócio tem os colaboradores apropriados e assim poderem focar-se nos recursos humanos necessários. Isto envolve o desenho de estruturas organizacionais, a identificação de sob que tipo de contrato cada grupo de colaboradores terá que trabalhar, antes de recrutar, seleccionar e desenvolver as pessoas adequadas para preencher os lugares: as pessoas certas, com as capacidades certas para proporcionar os seus serviços quando necessário.”

Para que se consigam obter os resultados pretendidos tem que necessariamente existir uma aposta na Formação (escolar e profissional) dos colaboradores. Uma gestão eficaz de RH depende da “definição clara das competências, exigências para um bom desempenho das funções [...] e que a empresa considera como mínimas para uma pessoa poder desempenhar uma função sem por em causa a qualidade do produto” (Pires, 2004:79) ou do serviço e implica um investimento por parte das organizações.

Se o diagnóstico de necessidades for feito de forma adequada, com o envolvimento de todos e se a formação tiver uma vertente prática (formação-acção e formação em posto de trabalho), ao invés de se centrar apenas na transmissão de conhecimentos e de teorias, o retorno será seguramente compensador:

“O papel dos principais responsáveis poderá ser determinante na identificação das necessidades da formação, devido aos contactos frequentes com os clientes da empresa. O processo deverá, então, envolver uma cadeia dinâmica do topo para a base da empresa, de forma a que o entusiasmo pela mudança e a dedicação à causa da qualidade seja uma realidade partilhada por todos.” (Lopes e Capricho, 2007:253)

Existindo em Portugal a obrigatoriedade de ministração de formação aos trabalhadores²⁹, a organização não pode cair na tentação de dar apenas para cumprir imperativos legais, uma vez que a formação não é um fim em si mesma, mas antes “um meio para alcançar os objectivos pré-estabelecidos.” (Pires, 2004:239). A existência de fundos comunitários de apoio à formação devem ser aproveitados pelas organizações por permitirem desenvolver formação profissional quase a custo zero (v.g. Programa Operacional Potencial Humano). Torrigton, Hall e Taylor (2008:7) sintetizaram de forma bastante perspicaz que

*“Once the required workforce is in place, human resource managers seek to ensure that people are well motivated and committed so as to maximize their performance in their different roles. Training and development has a role to play, as do reward systems to maximize effort and focus attention on performance targets.”*³⁰

É por esta razão que no âmbito da qualidade não são apenas os clientes externos que devem preocupar o gestor. Para existir qualidade, e logo satisfação do consumidor, é necessário que também os clientes internos se sintam satisfeitos e motivados, o que se encontra igualmente reflectido no modelo EFQM.

Esta perspectiva pressupõe uma nova “filosofia de gestão [que] deverá assentar em novos

²⁹ Art.º 131.º do Código do Trabalho

³⁰ Tradução livre da autora: “Estando a força de trabalho contratada, os gestores de recursos humanos procuram assegurar-se que as pessoas estão motivadas e empenhadas de forma a maximizar a sua performance nos seus diferentes papéis. A formação e o desenvolvimento tem um papel a desempenhar, assim como sistemas de recompensa, para maximizar os esforços e focalizar a sua atenção nos objectivos de desempenho.”

pressupostos, ou seja, nas “melhores práticas”, de forma a reforçar a auto-estima e a confiança.” (Pfeffer, 1998, como citado em Lopes e Capricho, 2007:248)

As recompensas revelam-se aqui como de extrema utilidade, pois podem estimular uma atitude positiva no colaborador:

“A par da componente salarial (fixa ou variável, em dinheiro ou em espécie) assumem acrescida importância as formas de reconhecimento pelo trabalho realizado, quer sob a forma de responsabilidade acrescida ou promoções, quer sob a forma de prémios e outras formas de dar visibilidade e importância à sua contribuição.” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1997:299)

A fim de não terem um efeito contraproducente a atribuição de recompensas deve assentar em realidades mensuráveis como, v.g., a avaliação do desempenho, como referem Câmara, Guerra e Rodrigues (1997:299) "contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em função da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios de funcionamento da empresa".

Outro dos factores a que os gestores não davam grande relevância era a comunicação com os colaboradores e que hoje se encara como contribuindo para a transparência nas relações entre topo e base (Lopes e Capricho, 2007). A comunicação interna é um

“sistema de interacções onde emissor e receptor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais que se desenvolve nos empregados o conceito do que é a empresa, o qual serve de referência para o seu comportamento” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1997:339).

Esta cultura de abertura da gestão face aos seus colaboradores determina um estilo de

“gestão da comunicação que assente na divulgação da Missão, Cultura e Projecto de Empresa, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações comunicacionais existentes, concede à comunicação interna um papel estratégico para atrair, reter e desenvolver os Recursos Humanos nas organizações.” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1997:339).

Todas as vertentes que ficaram referidas apesar de não serem “receitas infalíveis” e de terem também as suas vantagens e desvantagens podem ser determinantes no desenvolvimento de um agente patogénico de que muitas organizações padecem: o stress organizacional. Rego (2003), define este conceito como um padrão de reacções emocionais, cognitivas, comportamentais e mesmo psicológicas a determinados aspectos desfavoráveis e prejudiciais relacionados com o conteúdo da organização e do ambiente de trabalho. Se os gestores não apostarem em políticas de atribuição de recompensa com base numa avaliação do desempenho, se não entenderem a

comunicação interna e as condições de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho como uma prioridade, esta conjuntura pode levar à desmotivação e daí à uma situação de stress vai um passo. Os colaboradores são um factor chave e devem “ser tratados como pessoas, com as suas necessidades, que se não forem satisfeitas, desmotivam e adoecem por vezes devido ao elevado stress a que estão sujeitas, sobretudo em ambientes de trabalho do tipo taylorista/fordista.” (Lopes e Capricho, 2007:246) Pode facilmente criar-se um ciclo que pode ser aproveitado e potenciado, ou transformado num ciclo vicioso, que se poderá tornar difícil de quebrar.

Processos e Resultados

O conceito de Processo pode ter diversas definições, pelo que se apresentam apenas as que se julgam mais relevantes para cumprir o objectivo. Desde logo Juran 1997:222, define processo como uma “série sistemática de acções dirigidas à realização de uma meta”, sendo que todos os processos implicam a utilização de tecnologia, numa acepção mais lata do conceito da que usualmente lhe é dada. Por seu turno Pires (2004:147) considera que processo é

“conjunto de actividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas. Delas depende, individualmente, ou no seu conjunto, a obtenção de resultados quantificáveis (quantidades, prazos, tempos de execução...) que representam (ou devem representar), valor acrescentados para os clientes da empresa ou para a organização.”

Conforme definido na NP EN ISO 9000:2005 –

“um processo é um conjunto de actividades inter-relacionadas e inter-actantes que transformam entradas em saídas, acrescentado valor durante esta transformação. Um sistema de monitorização e, se apropriado, de medição do processo deve então ser usado para recolher informação e dados para avaliar o desempenho do processo e/ou as características das entradas e saídas.”

Independentemente do conceito adoptado é possível dividir os processos por tipologias.

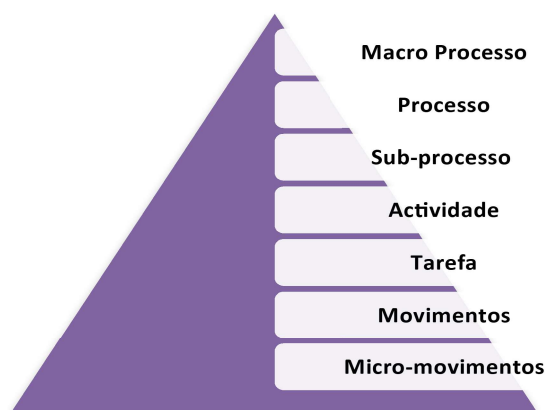
À semelhança das definições, também as tipologias variam de autor para autor. Decidiu-se por isso adoptar a constante da Tabela 8, por se considerar clara e agregadora.

Tabela 8: Tipologia de processos

Processos Integradores	Processos críticos, significativos ou operacionais	Processos de suporte
Estabelecem a estrutura de gestão da organização. São condicionantes imprescindíveis de todos os outros processos. Fazem convergir toda a organização para o cliente. Transpõem-se os valores da organização para todos os outros processos, estabelecendo, nomeadamente as formas de actuação internas, as relações com a sociedade e as formas de operação.	São orientados para o mercado (clientes, parceiros e concorrência). Estão directamente ligados aos produtos e serviços. Os seus resultados são directamente percebidos pelos clientes (valor para o cliente). Geralmente intervêm várias áreas funcionais para a sua realização.	Estão centrados em apoiar os clientes internos. Apoiam os outros processos (integradores, operacionais e/ou de suporte). Estão sujeitos a directivas/orientações internas (políticas de RH, sistemas de controlo, etc.). São essenciais ao funcionamento da organização (valor para a organização).

Fonte: adaptado de Pires, 2004:151

Num conceito amplo de processo é possível incluir diferentes níveis, mas quando em qualidade se refere o conceito de processo, normalmente a referência é feita relativamente aos três primeiros abaixo indicados (Pires, 2004), ao passo que os outros conceitos são denominados pela terminologia própria e integrados na formalização do processo. Vejam-se os diferentes níveis na Figura 16.

Figura 16: Níveis de processos

Fonte: adaptado de Pires, 2004:148

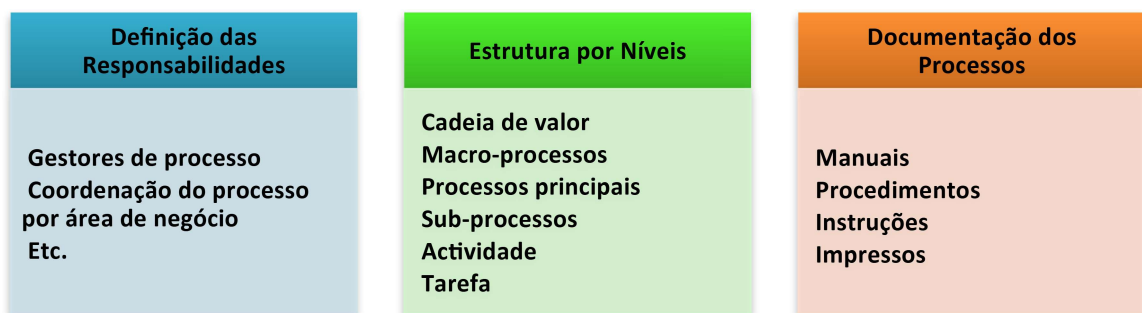
Na literatura da qualidade e nomeadamente nas normas ISO, preconiza-se o modelo de gestão por processos - 9001:2000 e NP EN ISSO 9001:2008. Nesta última norma considera-se que estamos perante uma abordagem por processos quando “um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.”

A abordagem por processos foi introduzida pela filosofia da Gestão da Qualidade Total,

integrada numa visão sistemática do funcionamento da organização. Mas para ser bem sucedida, os processos devem ser bem definidos, de forma clara e bem estruturada, para que não se cometam erros de divisão de trabalho ou atribuição de tarefas, que pela sua natureza não devam ser separadas.

A procedimentalização é um instrumento precioso na gestão em geral e na gestão da qualidade em particular, no entanto podem coarctar o processo criativo e conseqüentemente o movimento de inovação dentro de uma organização. De cada forma de liderança dependerá este equilíbrio. Mas em organização menos maduras é sempre uma vantagem. A estratégia da sua utilização dependerá sempre da organização em causa. No modelo EFQM o critério processos decompõe-se na forma como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de forma a apoiar a sua política e estratégica e a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos seus clientes e a outras partes interessadas (Pires, 2004). Apresenta-se na Figura 17 o modelo de gestão de processos.

Figura 17: Modelo de Gestão de Processos



Fonte: adaptado de Pires, 2004:155

Para se aferir a eficácia e eficiência dos Processos eles devem ser avaliados nos seus Resultados aferindo-se a percepção da satisfação dos clientes, verificando-se a medida do cumprimento dos objectivos, analisando a informação recolhida através dos indicadores de desempenho.

Só a partir de um processo bem documentado se podem aferir resultados fundamentados e credíveis, que permitam a medição dos resultados, sem a qual não se pode afirmar que haja verdadeiramente qualidade.

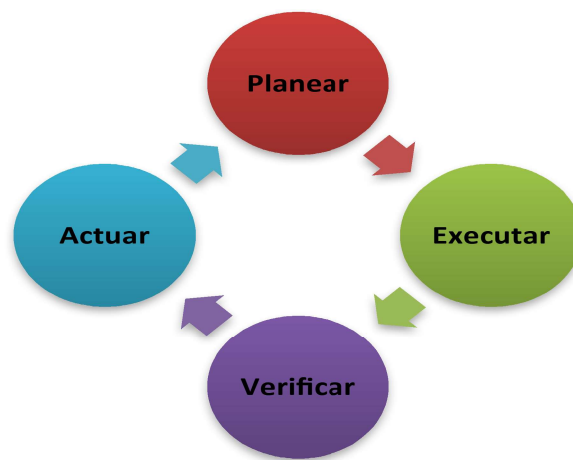
Segundo o modelo EFQM os Resultados de uma organização podem ser relativos a diferentes conceitos:

- Pessoas – clientes internos ou Recursos Humanos
- Clientes – clientes externos
- Sociedade – os resultados obtidos local, nacional ou internacionalmente
- Desempenho – resultados obtidos pela organização relativamente ao desempenho inicialmente previsto

Para se fechar o ciclo da qualidade deve agir-se em função da avaliação feita e dos resultados obtidos.

Na Figura 18 apresenta-se de forma esquemática o ciclo PDCA.

Figura 18: Ciclo PDCA



Fonte: <http://deming.org/>

Com base nos resultados obtidos, os processos devem ser revistos periodicamente, permitindo aplicação de acções correctivas e/ou preventivas, porque só assim poderá haver uma verdadeira melhoria contínua.

Acresce que na (re)definição de processos é comum identificarem-se processos que deixaram de fazer sentido, que são obsoletos ou que simplesmente podem ser optimizados, potencializando assim os recursos existentes na organização (Lopes e Capricho, 2007)

Focalização no Cliente

Este é um conceito central em toda a filosofia da qualidade, independentemente da perspectiva que cada autor adopte, como ficou referido acima nas definições da Qualidade e Gestão da Qualidade Total. De Deming a Feigenbaum, passando por Ishikawa, estreitar o contacto com o cliente é a chave para ir de encontro ao que este idealiza e assim mantê-lo satisfeito ao corresponder às suas expectativas, pois melhor do que qualquer campanha publicitária é o

contacto directo com o consumidor (Rosander, 1994).

É cada vez mais premente orientar-se a actuação das organizações em sintonia com as necessidades do cliente, pois são elas em larga medida que ditam o sucesso do produto ou do serviço. Ouvi-lo, estar atento ao que ele procura, auscultar a sua satisfação são pontos fulcrais e não podem ser esquecidos, seja qual for a organização e o âmbito em que actua. A focalização no cliente é determinante. Este deve ser estudado, dando-se-lhe prioridade máxima: “*La politica prioritaria para el servicio se debe centrar en el cliente – sus demandas, necesidades y preferências.*”³¹” (Rosander, 1994:33).

A importância de colocar o *focus* no cliente (ou consumidor) e na sua expectativa face ao produto ou serviço surge no modelo EFQM e está entre os critérios para a atribuição do prémio Baldrige. Quando se refere o conceito de focalização no cliente a associação feita é ao cliente externo (consumidor). Mas o cliente interno (colaboradores), bem como os parceiros merecem também um lugar de destaque. No modelo EFQM os resultados aferidos no âmbito dos três conceitos são ponderados e relevam para a avaliação da implementação da qualidade na organização. Contudo como se pode constatar pelo modelo, a ponderação para cada um dos critérios de resultados é distinta, sendo a maior a relativa aos resultados em clientes.

1.5 O AMBIENTE DE TRABALHO

Antes de se abordar o conceito de Ambiente de Trabalho considerou-se preferível, por uma questão lógica integradora, iniciar a análise do conceito de Comportamento Organizacional.

1.5.1. O Comportamento Organizacional

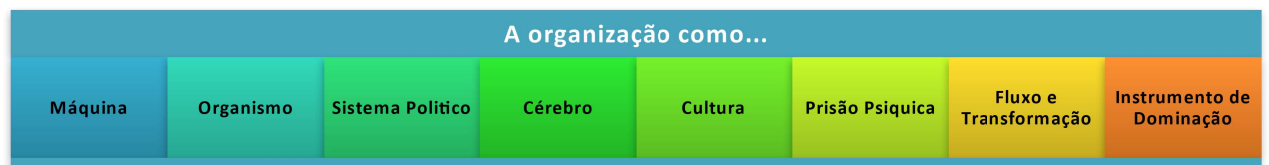
Sem se entrar em demasiadas contendas doutrinárias pode definir-se **comportamento** como as acções observáveis num sistema aberto, mas mais do que aquilo que as pessoas fazem, comportamento é aquilo que as pessoas exteriorizam (Pereira, 1999). Mas note-se que o comportamento do indivíduo não é o mesmo que comportamento de grupo, pois uma vez aí inserido as suas acções podem ser condicionadas de forma diferente, devido a condições internas e externas ao grupo (Câmara, 1997).

Quanto à **organização** é um conceito que se traduz num “sistema de pessoas que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto

³¹ Tradução livre da autora: “A política prioritária para o serviço deve centrar-se no cliente – os seus interesses, necessidades e preferências.”

humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (Pereira, 1999). Outros autores alteram o enfoque, como sucede, v.g., Pfeffer e Salancik (1978:36) e defende que uma organização é um aglomerado de grupos e interesses, cada um tentando obter algo da colectividade, através da intereção entre todos, cada um com as suas preferências e objectivos. Na mesma linha Kamoche (2001) que sublinha a importância dos objectivos: os colaboradores atingem os seus e através deles a organização alcançará os dela. Independentemente da perspectiva “as organizações criam-se e vivem para atingirem objectivos concretos” (Teixeira, 2011:94). As organizações podem ser vista através de diferentes metáforas que podem auxiliar na compreensão do fenómeno, como se apresenta na Figura 19.

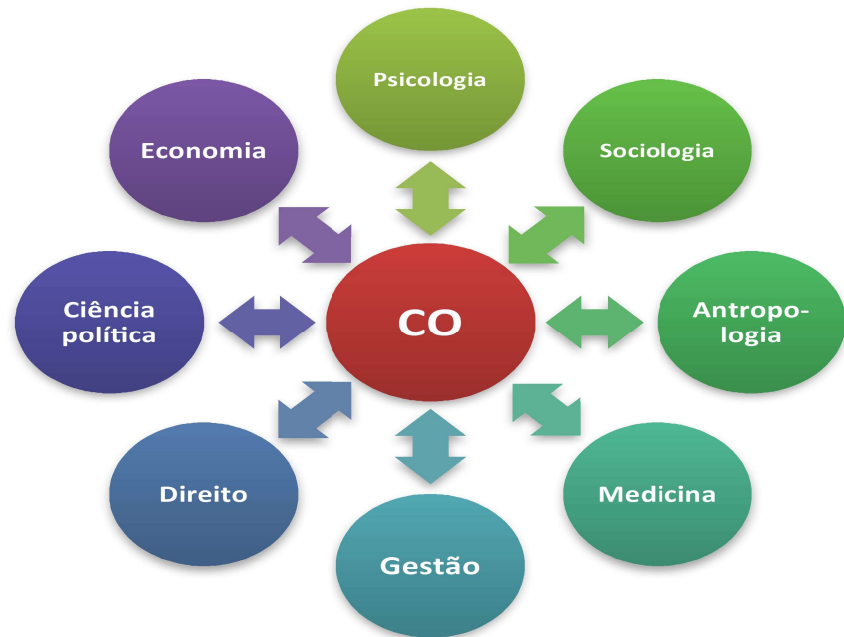
Figura 19: As metáforas da Organização



Fonte: adaptado de Morgan, 1986

Seja qual for o enfoque no conceito de organização sempre estará presente a dualidade individual versus colectivo, pelo que não surpreende o facto de o Comportamento Organizacional ter tido a sua génese na Psicologia. Mas este é um conceito que surge em muitas outras áreas assumindo-se como multi e interdisciplinar congregando diferentes ramos de conhecimento, “bem como diversas orientações relativas ao modo de como lidar com as pessoas, quando se têm de agregar para realizar propósitos comuns” (Pereira, 1999:4), como se esquematiza na Figura 20.

Figura 20: Enquadramento do Comportamento Organizacional



Fonte: adaptado de Pereira, 1999:4

Os autores que apresentam definições de Comportamento Organizacional são inúmeros e as perspectivas adoptadas diversas. Apresentam-se na Tabela 9 as mais significativas.

Tabela 8: Quadro-síntese – O conceito de Comportamento Organizacional

AUTOR	DEFINIÇÃO DO CONCEITO
Beer (1980)	Produto da convergência de diversas forças cuja interação e adaptação mútua determina a evolução da organização ao longo do tempo.
Cunha et al. (2004)	Campo multidisciplinar que se dedica ao estudo do comportamento dos indivíduos enquanto inseridos nas organizações, assim como a estrutura e o comportamentos das próprias organizações.
Griffin e Morehead (2009)	Estudo do comportamento humano no âmbito organizacional do confronto entre o comportamento do indivíduo e da organização, assim como da própria organização.
Harris e Hartman (2001)	Estudo do comportamento humano nas organizações.
Hellriegel e Slocum	Estudo das pessoas enquanto grupo e indivíduos no contexto organizacional, bem como o estudo dos processos e práticas internas na medida em que afectam o desempenho dos colaboradores, equipas e organização.
Ouchi e Wilkins (1985)	É o resultado da vivência da cultura de uma organização, i.e., é um factor condicionado pela cultura organizacional.
Pereira (1999)	É o resultado de quatro variáveis: a produção de bens e serviços, criação de ideias e o exercício do poder; satisfação; stress e cultura.
Pfeffer e Salancik (2003)	Acções tomadas pela organização.
Weber (1997)	Rede de interações humanas, no qual todos os comportamentos podiam ser entendidos à luz do princípio de causa-efeito.

Fonte: elaboração própria

- **O Ambiente de Trabalho**

Quando se fala em organização a ideia que surge associada a este conceito é a de uma hierarquia formal. Contudo existe em cada organização uma estrutura que lhe é subjacente e que transcende a orgânica hierárquica: organização informal.

Este conceito é definido por Teixeira, 2011 como o “conjunto de relações e padrões de comportamentos dos membros de uma organização que não estão formalmente definidos.”

Esta estrutura paralela é inevitável em qualquer organização e trás consigo vantagens e desvantagens, conforme se apresenta na Tabela 9.

Tabela 9: Vantagens e Desvantagens da Organização Informal

Vantagens	Desvantagens
• Pode auxiliar no cumprimento, execução e desenvolvimento dos trabalhos	• Pode contrariar os objectivos da organização formal
• Ajuda a ultrapassar as fraquezas da estrutura formal	• Reduz o grau de fiscalização e controlo
• Possibilita o alargamento da amplitude de controlo	• Reduz o número de alternativas práticas
• Compensa a eventual violação dos princípios da organização formal.	• Dilata o tempo necessário para executar as tarefas
• Traduz-se num canal de comunicação adicional	
• Pode resultar em apoio emocional aos colaboradores	
• Estimula o aperfeiçoamento da gestão	

Fonte: adaptado de Teixeira, 2011

Qualquer bom gestor deve ter capacidade para conhecer a Organização Informal e potenciar as suas vantagens

É no âmbito desta organização informal que se enquadra o conceito de Ambiente de Trabalho, que embora seja fundamental na teoria da gestão, não é dos mais estudados no campo do comportamento organizacional, acrescentando que não há consenso na doutrina relativamente aos seus contornos e limites.

Há autores que consideram que o Ambiente de Trabalho faz parte da cultura (Francesco e Chen, 2000 como citado em Cunha *et al.*, 2004), outros relacionam ambos conceitos embora os

distingam (Reichers e Schneider 1990). A própria nomenclatura varia podendo ou não ser entendidos como sinónimos: clima organizacional, ambiente organizacional e ambiente de trabalho. Não é por isso um conceito de fácil abordagem.

Sendo fundamental para a total compreensão do estudo proposto, o Ambiente de Trabalho pode ser definido como a propriedade do clima organizacional que é percebida/experimentada pelos colaboradores de uma organização e que influencia o seu comportamento, respeitando ao ambiente interno existente entre os membros da organização e estando intimamente relacionado com o grau de motivação (Taveira *et al.*, 2003). Na Tabela 10 propõe-se alguns conceitos de Ambiente de Trabalho.

Tabela 10: Quadro-síntese – O conceito de Ambiente de Trabalho

AUTOR	DEFINIÇÃO DO CONCEITO
Cunha et al. (2004)	“Criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização.”;
Daft (1983)	Os elementos que existem fora dos limites da organização e que tenham poder para a perturbar.
Dolan e Garcia (2006)	Dimensão organizacional que traduz a atmosfera de trabalho, ideias e relacionamentos
ISO 9001:2008	Respeita a todas as condições e factores que influenciam o trabalho, o que inclui: físicos, sociais, psicológicos e ambientais (v.g. iluminação, temperatura, barulho e ergonomia do posto de trabalho, bem como apoio do supervisor e sistema de recompensa)
Litwin e Stringer (1968)	“Efeitos percebidos, subjectivos, do sistema formal, o estilo informal dos gestores e outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização”.
Pereira (1999)	Reflexo variado da amálgama dos diversos tipos e graus de adaptação; é uma percepção e é volátil
Verbeke et al. (1998)	“Resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização. O resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho e constitui uma influência sobre aspectos como a motivação e a satisfação dos colaboradores.”

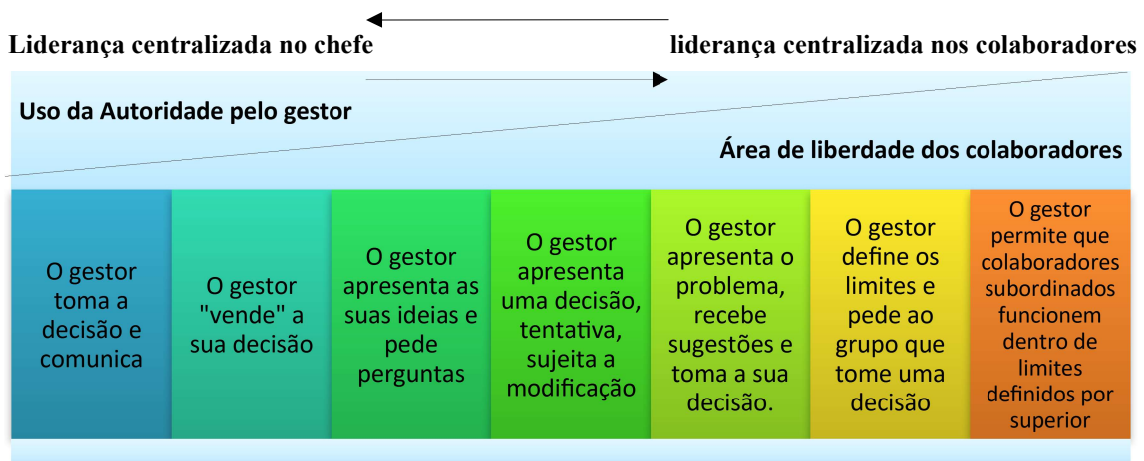
Fonte: adaptado de Dolan & Garcia 2006 e Cunha et al 2004

O ambiente pode ser entendido como um conjunto de elementos que influenciam a organização. Alguns autores distinguem ambiente geral de ambiente específico (Dill, 1958) ou de tarefa descrevendo o primeiro como

“fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações (...) condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições económicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais.” e o segundo como “fatores e condições externas que tenham relevância imediata para a organização (...) inclui clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos e entidades relevantes da organização.” (Bowditch e Buono, 1992:143).

Outro dos factores que pode em grande medida influenciar o ambiente de trabalho é o apoio do líder. Os desafios que o líder tem que enfrentar podem depender de características do ambiente ou de tarefa) - tipo de trabalho a efectuar, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho – ou de características dos colaboradores - grau de controlo necessário, sua experiência e aptidões. Os factores ambientais têm influência no comportamento dos colaboradores no âmbito da motivação, enquanto as características dos colaboradores afectam tanto a sua satisfação no trabalho, como a aceitação do líder (Teixeira, 2011). Veja-se a Figura 21.

Figura 21: *Continuum* de liderança, enquadrado pelo ambiente



Fonte: (adaptado de Teixeira, 2011:171)

O clima é influenciado pelo líder e afecta o desempenho da organização. A correlação pode ser positiva ou negativa de acordo com o estilo de liderança, conforme se expressa na Tabela 11.

Tabela 11: Impacto dos estilos de liderança sobre o clima organizacional

Estilo de Liderança	O líder	Impacto
Coercivo	Procura a obediência imediata	Negativo
Autoritário	Mobiliza através de uma visão	Positivo

Afiliativo	Procura a harmonia e o bom relacionamento interpessoal	Positivo
Democrático	Procura o consenso através da participação	Positivo
Marcador do Ritmo	Define padrões de desempenho elevado	Negativo
Treinador	Desenvolve as pessoas para o futuro	Positivo

Fonte: adaptado de Goleman, 2000, como citado em Cunha *et al* 2004:664

Outra abordagem consiste em analisar as características do ambiente, o que tem bastante utilidade para verificar a sua relação, ou não, com a estrutura da organização, processos e resultados (Fuentes-Fuentes, Albacete-Sáez e Lloréns-Montes, 2004).

Diversos autores têm vindo a identificar dimensões do ambiente (Child, 1972, Thompson, 1967, Aldrich, 1979 e Mintzeberg, 1979) sendo três delas as mais recorrentes. Veja-se a Tabela 12.

Tabela 12: Dimensões do Ambiente Organizacional

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Dinamismo, Instabilidade, Flexibilidade ou Volatilidade	<ul style="list-style-type: none"> Esta dimensão reflecte o ritmo da mudança do ambiente. Outros termos como volatilidade, turbulência (Ansoff, 2007) ou flexibilidade (Goleman, 2000, como citado em Cunha <i>et al.</i>, 2004:664) estão relacionados com o grau de novidade da mudança ou da sua velocidade. Níveis altos de dinamismo no ambiente de trabalho levam a uma maior incerteza, um conceito que inclui o grau de previsibilidade das mudanças e os seus efeitos na organização (Duncan, 1972 e Milliken, 1987). Um ambiente instável passa por “mudanças abruptas, que são rápidas e muitas vezes inesperadas (v.g. alta tecnologia).” (Bowditch e Buono, 1992:147)
Munificiência ou Disponibilidade de recursos do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> É a medida em que o ambiente pode proporcionar recursos suficientes para que a organização possa funcionar, tendo sempre em conta a concorrência (Sharfman e Dean, 1991). Um mercado que tenha um crescimento pequeno pode ser muito munificente se a concorrência for diminuta. O conceito inverso é o de hostilidade ambiental, Mintzberg, 1979 foi um dos autores a discutir este conceito como co-existindo recursos disponíveis e competição por recursos.
Complexidade, Heterogeneidade ou Clareza	<ul style="list-style-type: none"> Reflecte o nível de conhecimento que o ambiente requer para ser compreendido pelos colaboradores. Um ambiente complexo traduz-se num “grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização” (Bowditch e Buono, 1992:147) Existem autores que consideram que a heterogeneidade é um conceito sinónimo de complexidade. A heterogeneidade permitiria aferir se os elementos do ambiente são próximos ou distintos entre si (Thompson, 1967). Outros autores invertem a perspectiva e denominam a mesma dimensão de clareza (Goleman, 2000, como citado em Cunha <i>et al.</i>, 2004:664).

Fonte: elaboração própria

Controversa é igualmente a natureza do ambiente. Objectiva ou percebida, varia de acordo com a perspectiva dos autores. Há autores que defendem que o ambiente organizacional que releva é aquele que tem a sua raiz num processo de atenção, pelo que a organização é sensível ao

que percebe (Weick, 1979). Outros defendem que a percepção do ambiente é um elemento diferente do ambiente de tarefa objectivo, consistindo numa entrada inicial para um produto estratégico secundário – abordagem competitiva (Bourgeois, 1980).

Outros autores utilizam uma nomenclatura diferente e referem-se a ambiente real (objectivo) – entidades, objectos e condições que existem fora da organização - e ambiente percebido (subjectivo) – interpretação subjectiva dos indivíduos –, embora a base da distinção seja idêntica (Bowditch e Buono, 1992). Boyd, 1990 distingue ambos os conceitos de um ponto de vista operacional, afirmando que medidas de ambiente objectivas incluem como indicadores dados objectivos, como o crescimento de vendas, ao passo que as medidas percebidas entram numa apreciação subjectiva do ambiente, por parte dos colaboradores.

Nesta linha, Jorge (2002) propõe uma sistematização entre as diferentes perspectivas de formação do clima. Isola quatro que se passam a apresentar na Tabela 13.

Tabela 13: Síntese das perspectivas de formação do clima

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Organizacional	O Clima é uma manifestação de características organizacionais - contexto, estrutura e processo.
Psicológica	O clima tem a sua origem no indivíduo – percepção do indivíduo e exactidão ou não dessa percepção: percepção descritiva (medida do clima) <i>versus</i> percepção avaliativa (medida da satisfação)
Psicossocial	O Clima nasce da interacção entre os indivíduos.
Cultural	O Clima é o produto da interacção de um grupo de indivíduos que partilha uma cultura comum, que enquadra a interacção entre aqueles dentro da organização.

Fonte: adaptado de Jorge (2002)

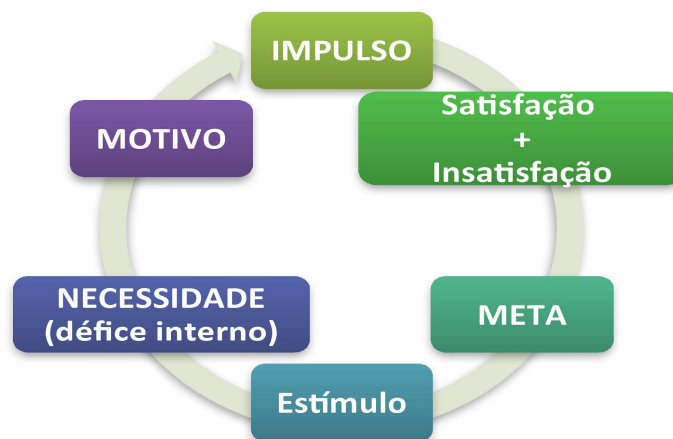
Numa das perspectivas apresentadas a satisfação desempenha um papel fundamental.

No modelo EFQM as pessoas são um dos critérios, pois a implementação de um sistema de gestão da Qualidade Total implica o envolvimento de todos – como aliás qualquer mudança organizacional. O ambiente é um factor determinante, pois acaba por reflectir a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Os conceitos não são coincidentes e podem nem ser co-existentes, pois uma não pressupõe a outra. Independentemente das diversas teorias existentes para definir estes conceitos, apresentar-se-á apenas uma definição genérica de cada um para que se possa esclarecer o conteúdo dos conceitos que se estão a utilizar. Assim, satisfação poderá ser definida como “a resposta a um

conjunto de factores percebidos pelos indivíduos, como mais ou menos ajustados às suas expectativas.” (Cunha *et al.*, 2004:134) e motivação como o “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.” (Pinder, 1998:11) A influência da motivação sobre a percepção verifica-se em constatações do dia-a-dia. De certo modo, pode afirmar-se que se tem a percepção daquilo que se quer perceber. Veja-se a Tabela 22.

Figura 22: Motivação e Satisfação



Fonte: elaboração própria

Em muitas ocasiões a atenção não é despertada apenas como resposta à estimulação decorrente da situação imediata, mas é dirigida de maneira específica por intenções ou expectativas previamente existentes. Em tais casos, o observador pode estar predisposto para perceber determinados aspectos da situação, pois deseja ou espera percebê-los, talvez porque anteriormente já tenha sido informado de que lhe seriam apresentados. Em casos específicos de motivação, pode intencionalmente procurar-se acontecimentos e objectos significativos, sem considerar quaisquer possibilidades, em tais circunstâncias a percepção pode não ser verídica. As expectativas podem também ser despertadas pelo curso de acontecimentos inesperados e pouco importantes.

Em resumo a satisfação é uma percepção do indivíduo e a motivação o gatilho que o impulsiona a agir (independentemente de ser estimulado interna ou externamente).

Na última perspectiva acima apresentada a relação entre cultura e clima é muito estreita, demonstrando que são dois conceitos necessariamente indissociáveis, embora distintos.

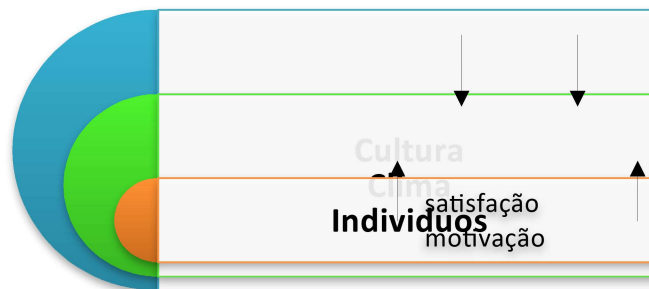
Se o conceito de cultura se pode definir como o

“conjunto de valores assumidos pela organização e perceptíveis pelas histórias e explicações dos gestores e por actos traduzidos em mitos, rituais, símbolos, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal que os suportam e lhes dão relevo.” (Teixeira, 2011),

o clima, como foi visto, tem a sua raiz nas pessoas (grupo ou individuo).

Seja como for a cultura enquadra o clima e sempre o há-de condicionar, como se pode traduzir na Figura constante na Figura 23.

Figura 23: Cultura e Clima



Fonte: elaboração própria

Entende-se que as perspectivas que acima se apresentam não se excluem necessariamente. Quer se considere o indivíduo, quer se considere o grupo, este é um aglomerado do comportamento daquele e a satisfação ainda que mera percepção é determinante para o condicionar.

Em síntese:

Como forma de mais facilmente apreender alguns dos conceitos, deixa-se uma proposta de definição para cada um dos conceitos:

Comportamento Organizacional – O desempenho da organização e, conseqüentemente, dos seus membros.

Ambiente de Trabalho – Factores e condições que afectam o desempenho dos colaboradores.

1.5.2. Os conceitos descritores do Ambiente de Trabalho

No artigo tomado como base estrutural para o desenvolvimento do presente estudo, o autor (Taveira *et al.*, 2003) seleccionou especificamente estes conceitos com base numa suposição transversal à doutrina, no que respeita a quais as dimensões do Ambiente de Trabalho que seriam

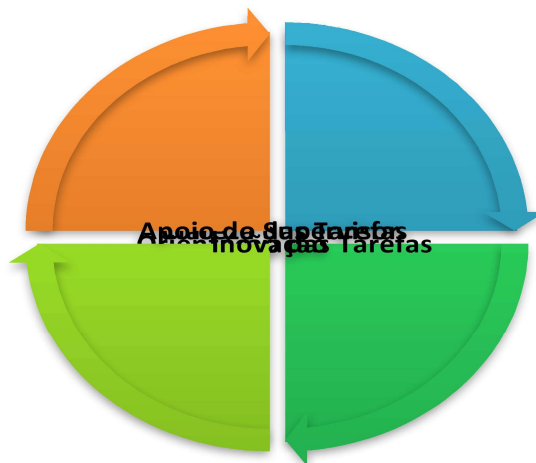
afectadas pelos conceitos enunciados nos critérios de Malcom Baldrige. O exemplo que o autor avançou para justificar a sua escolha baseou-se num dos 14 pontos de Deming (1986) e nos seus efeitos esperados. Sugere-se que o ponto 7 – Liderança – deve estar relacionado com a percepção de Apoio do Supervisor, Clareza das Tarefas e Orientação das Tarefas.

A relação proposta tem origem no facto de que os líderes em organizações orientadas para a GQT, deveriam orientar as tarefas e os colaboradores em direcção a um bem comum, no caso em análise a Qualidade. Acrescenta Taveira *et al.*, 2003, que noutro estudo (Dean e Bowen, 1994; Hackman e Wageman, 1995), se sugere que a Focalização no Cliente – o princípio basilar da GQT – deveria estar relacionado com a Inovação (Deming, 1986).

A Gestão da Qualidade Total (GQT) assenta numa premissa de mudança e na melhoria contínua e dita que as organizações focalizadas no cliente devem usar todos os dados que recolham, para aferir as necessidades dos clientes e para chegar a novos produtos e processos mais eficazes. O objectivo central das organizações deve ser conseguir resultados validados pelos seus *stakeholders*, que, no entanto, só será atingido através da melhoria dos processos e reflectir-se-á na tónica colocada na orientação das tarefas, definição de responsabilidades e da inovação.

Na Figura 24 apresentam-se todos os conceitos de Ambiente de Trabalho analisados.

Figura 24: Descritores do Ambiente de Trabalho analisados no artigo de Taveira *et al.*



Fonte: elaboração própria

Apoio do Supervisor

O apoio dado pelo supervisor é sem dúvida determinante para o desempenho dos colaboradores e conseqüentemente para a elevação da qualidade (Rosander, 1994:31). Mais do que fiscalizar, motivar, apoiar e influenciar é a forma mais eficaz de condicionar o modo como os

colaboradores desenvolvem a sua prestação. Dada a proximidade com os colaboradores o supervisor tem uma responsabilidade acrescida, porque o seu próprio comportamento influencia o comportamento adoptado pelos colaboradores. Não se trata de uma liderança distante, com que os colaboradores muitas vezes nem se identificam, mas uma orientação quotidiana e adjacente à sua realidade: *“the day to day scheduling, observation, and oversight of work. [...] During the course of day to day interactions between managers and staff, work is assigned, observed, reviewed and suggestions are made”*³² (Flamholtz,1996:8). Esta posição permite ao supervisor actuar sobre a execução do trabalho e realizar ajustes que poderiam gerar não conformidades se não fossem corrigidos atempadamente. Não se pode contudo, na falta de melhor opinião, fazer uma transposição integral do pensamento de Flamholtz (1996), para o âmbito das IPSS quando refere a supervisão e a liderança como duas formas de abordar a mesma questão. São níveis distintos que coexistem nas IPSS, pois existe uma Direcção (e por vezes um corpo de gestão), um Director Técnico e por vezes mesmo um encarregado. Aqui o conceito de “supervisor” deve ser entendido *lato sensu* e não numa acepção tão restrita. *“La supervisión incluye dirección, y hay que tener un propósito constante de mejorar la calidad.”*³³ (A.C. Rosander, 1994:32). Propõe-se então uma definição mais próxima da proposta por Deming no 7.º dos seus 14 pontos, em que a liderança e a supervisão são conceitos complementares, que não se excluem.

Aquando da análise do conceito de gestão de topo relacionaram-se na Figura 10: a Liderança e os níveis organizacionais. No terceiro sector podem existir apenas a primeira e a última, sendo as outras partilhadas, porque tem características específicas.

“Os gestores de linha são precisamente as pessoas que na organização são directamente responsáveis por que se alcancem esses objectivos. A autoridade de linha é representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até ao último elo da cadeia. É, pois, a autoridade típica dos gestores directamente responsáveis em toda a cadeia de comando, por alcançar os objectivos da organização. Numa organização pequena, todas as posições hierárquicas podem ser de linha.” (Teixeira, 2011:94)

Clareza das Tarefas

A descrição das tarefas é uma das técnicas mais comuns do controlo de gestão (Flamholtz:1996), mas da sua clareza depende o seu sucesso. Ou o são por natureza, ou ter-se-á que contar com o supervisor para desempenhar o papel de simplificador de manuais e instruções (A.C. Rosander,

³² Tradução livre da autora: “organização, observação e supervisão diária do trabalho. [...] Ao longo da interação do dia-a-dia entre supervisores e colaboradores, o trabalho é destinado, observado, revisto e são feitas sugestões.”

³³ Tradução livre da autora: “A supervisão inclui direcção e tem que existir um propósito constante de melhoria da qualidade”.

1994), embora não possa nunca ser demitido deste papel quanto mais não seja em fase de integração/acolhimento de novos colaboradores que não estão familiarizados com o serviço.

As tarefas devem estar descritas com clareza e de forma sucinta para que todos os colaboradores saibam o que se espera deles. Conhecer bem as tarefas e estarem bem definidas é uma forma fundamental para o crescimento da organização e para uma gestão por processos mais eficaz.

A definição das tarefas deve ser participada pelos colaboradores, não só porque mais facilmente entendem o seu âmbito, mas mais do que isso, porque entendem o seu porquê o que sempre representará para eles um passo rumo ao seu próprio crescimento e aumento do seu grau de autonomia. As tarefas devem ser facilmente perceptíveis para todos, bem como efectivamente necessárias: se deixaram de fazer sentido não devem ser mantidas – numa lógica de “lean organization” -, o que muitas vezes não sucede, simplesmente porque sempre foi assim e ninguém questiona a sua verdadeira necessidade. A estratégia de comunicação desempenha aqui um papel determinante, sob pena de as tarefas não estarem convenientemente definidas e os colaboradores não saberem o que de espera deles. Os colaboradores da organização conhecem as suas tarefas e responsabilidades, tendo em conta a posição que ocupam na estrutura organizacional. (Teixeira, 2011).

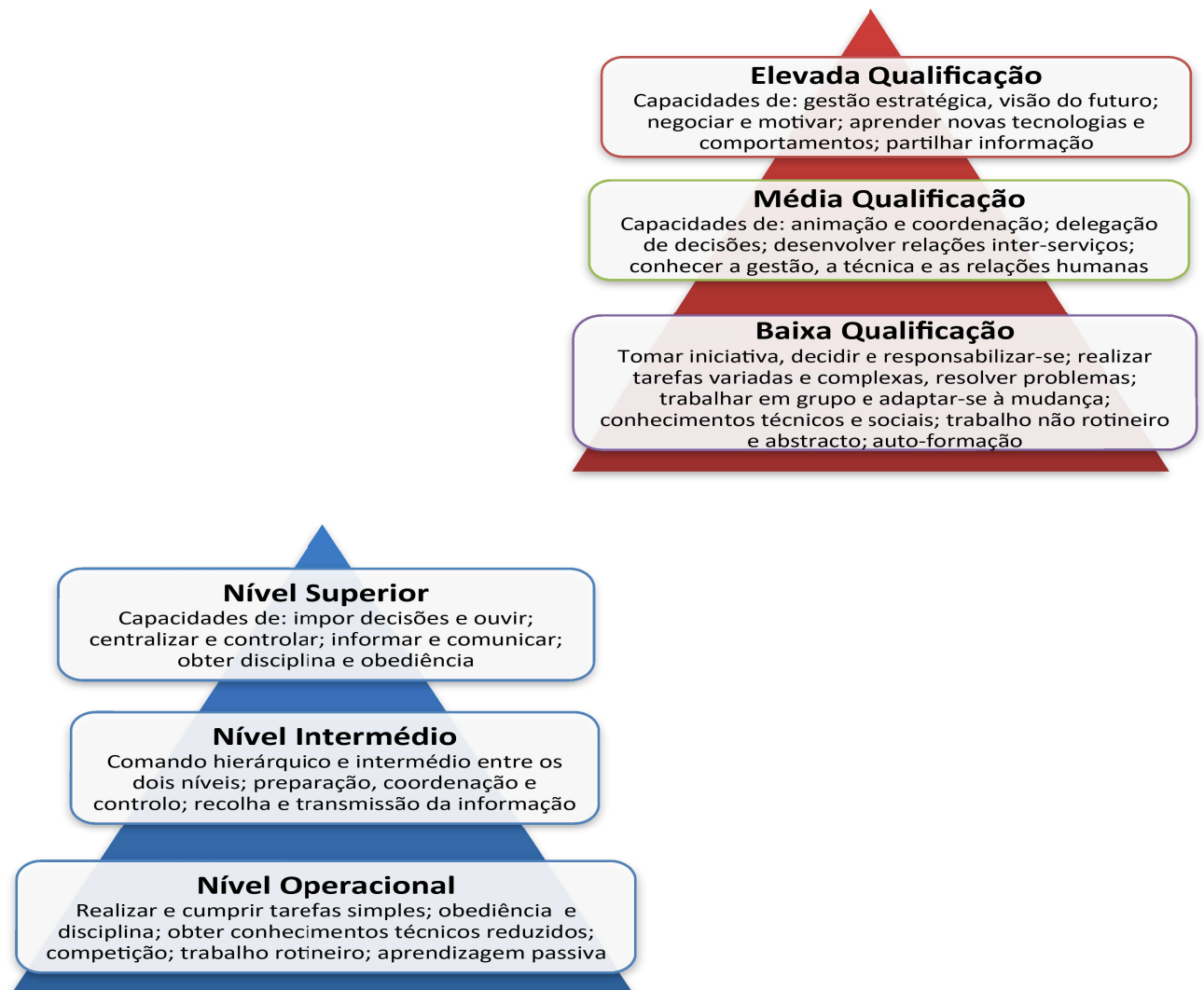
Orientação das Tarefas

Quer se esteja no âmbito da produção, quer se esteja no âmbito dos serviços, para que possa existir eficácia e eficiência é necessário que as tarefas além de definidas sejam orientadas na sua execução. O que significa que em qualquer organização os colaboradores precisam saber não só o que fazer, mas como fazer:

“Estrutura organizacional tem a ver com os meios empregues para dividir o trabalho em tarefas, a coordenação e o controlo que estas exigem e o efeito sinérgico da combinação de ambos, cuja génese dinâmica permite à organização adaptar-se e dar resposta às solicitações da envolvente” (Ferreira *et al.*, 1996, como citado em Lopes e Capricho, 2007:168)

A orientação das tarefas desenvolve-se ao nível mais operacional, por isso cabe ao supervisor, por ser ele quem dirige a execução das tarefas (Rosander: 1994), mas terá que ser partilhada com os colaboradores. Na Figura 25 apresenta-se um esquema de dois modelos distintos.

Figura 25: A qualificação e os diversos níveis

MODELO TAYLORISTA**MODELO PÓS-TAYLORISTA**

Fonte: Adaptado de Kovács *et al.* (1992:38-39) como citado em Lopes e Capricho (2007:408)

A execução de tarefas representa uma fase prévia que deve ser substituído no crescimento organizacional e dar lugar a uma maior independência e iniciativa. (Lopes e Capricho, 2007)

A orientação das tarefas é determinante, estando directamente relacionada com a maturidade da organização: se se está perante uma organização menos experiente ou com problemas de eficácia no seu desempenho, então a orientação das tarefas terá que ser maior; se ao contrário a organização em análise tiver uma boa estrutura, com colaboradores autonomizados, então uma orientação demasiado pormenorizada poderá revelar-se pernicioso.

Sem dúvida que o modelo taylorista (perspectiva mais clássica) poderá funcionar melhor em

organizações menos maduras em que o *empowerment* é prematuro e em que os colaboradores necessitam de um maior controlo (Flamholtz, 1996) – falta autonomia, porque é aqui que começa o desenho de um sistema. O modelo pós-taylorista é mais compatível com organizações mais maduras que sigam uma filosofia de um sistema de gestão da qualidade, em que as tarefas são estruturadas de uma forma mais flexível, bem como os próprios recursos humanos.

Consoante o modelo a orientação das tarefas terá que ser feita de forma diferente. Veja-se a Tabela 14.

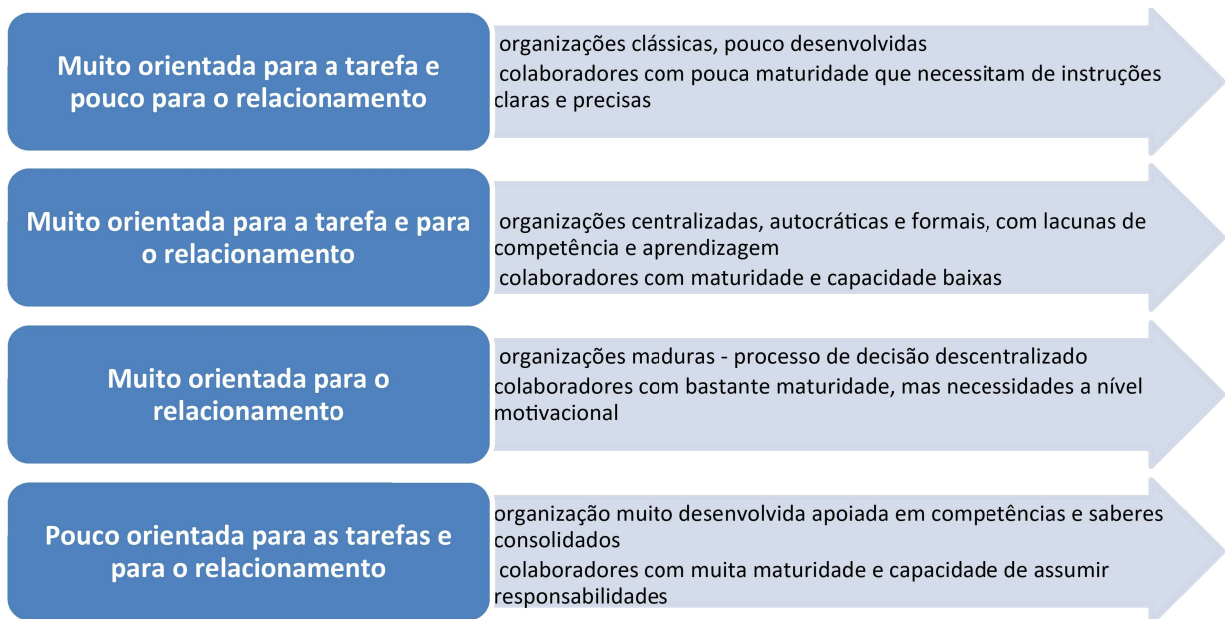
Tabela 14: Diferenças entre o modelo taylorista e pós-taylorista na divisão de tarefas

Modelo Taylorista	Modelo Pós-taylorista
Tarefas simples, repetitivas e de fácil execução	Tarefas amplas e de execução complexa
Tarefas executadas individualmente	Tarefas executadas em equipa
Tempos e modos de execução rígidos	Tempos e modo de execução flexíveis
Supervisão e controlo na execução das tarefas pelas chefias	O auto-controlo na execução das tarefas é feito pelo grupo
Separação na execução das diferentes tarefas	Integração ou interligação entre as diferentes tarefas
Conhecimentos empíricos reduzidos	Conhecimentos teóricos e empíricos mais amplos

Fonte: Adaptado de Kovács e tal. (1992:35) como citado em Lopes e Capricho (2007:394)

A actuação e desempenho do supervisor será igualmente variável em função do grau de autonomia e ser-lhe-á inversamente proporcional no que respeita a acções de controlo e fiscalização. Pode propor-se a existência de quatro estilos de liderança, associados a quatro fases do desenvolvimento da organização, que caracterizam a relação entre o enfoque dado à tarefa e a relevância dada ao relacionamento com os colaboradores. Assim, e independentemente do nível de liderança que esteja em análise, pode estar-se perante quatro cenários distintos, de acordo com a Figura 26.

Figura 26: Liderança - Tarefas *versus* relacionamento com os colaboradores



Fonte: Adaptado de Lopes e Capricho (2007:216 e 217)

O controlo deve ser tanto maior, quanto a definição e execução de tarefas. A flexibilidade e a autonomia são inversamente proporcionais ao controlo e simples execução das tarefas.

O enfoque deve ser feito nas pessoas e nas suas competências, e não na sua capacidade de executar tarefas pré-definidas.

Inovação

Este é o factor fundamental na diferenciação de produtos e serviços. É a inovação das diferentes vertentes que operam dentro de cada organização, como sucede também com a Gestão da Qualidade Total (GQT), que determina a sobrevivência do negócios ou a sua desadequação no mercado. Existem diversas propostas de definição do conceito de inovação, por isso avança-se apenas com algumas das mais significativas. Desde logo Peter Drucker (1985) que define inovação como a “ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É possível apresentá-la sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la” (Saraiva e Rolo, 2009:99).

Por seu turno Freeman e Perez (1998 como citado em Saraiva e Rolo, 2009:99) fazem uma distinção entre dois tipos de inovação: a radical e a incremental. A primeira respeita à “introdução de um novo produto ou processo ou a introdução de uma estrutura organizacional de produção inteiramente nova. A maioria das empresas inova de forma incremental, dado que as inovações radicais implicam um maior investimento” (Saraiva e Rolo, 2009:99). No que respeita

à inovação incremental “consiste na introdução de algum tipo de melhoria em produto, processo ou organização da produção, sem alteração na estrutura industrial.” (Saraiva e Rolo, 2009:99).

No caso das organizações sem fins lucrativos cabe também fazer uma referência ao conceito de inovação social que embora tenha a sua gênese no conceito de inovação revela contornos específicos: “as inovações sociais são inovações que são sociais tanto nos seus fins como nos seus meios. Por outras palavras definimos inovações sociais como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais (de forma mais eficiente que as alternativas) e criam novas relações sociais ou colaborações. São inovações que são ao mesmo tempo boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade actuar.” (Mulgan, 2010:56). Mas seja qual for a aceção dada, a inovação é o factor diferenciador entre organizações estáticas e dinâmicas, entre aquelas que estagnam e as que têm capacidade para evoluir de forma positiva (“*learning organisations*”), como referem Dolan e Garcia (2006).

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

2.1 OBJECTIVO GERAL E PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

Com a realização do presente estudo, pretende aferir-se o nível da relação (ou a sua inexistência) entre os cinco elementos GQT seleccionados e os quatro conceitos definidos como descritores do ambiente de trabalho, através da aplicação de questionários.

Pretende-se nomeadamente o seguinte:

- Identificar os principais conceitos da Qualidade e Gestão da Qualidade;
- Caracterizar os elementos TQM de Deming, em especial os cinco seleccionados para o presente estudo;
- Caracterizar o Ambiente de Trabalho, nomeadamente os conceitos escolhidos no presente estudo para o caracterizar;
- Identificar os aspectos relevantes do desempenho e dos resultados alcançados pelos serviços em análise;
- Avaliar o actual estado de cada uma das organizações objecto de estudo;
- Apresentação dos resultados, salientando a necessidade de estímulo da melhoria contínua e de alertando para as eventuais (inter)relações, que podem surgir associadas à qualidade e ao ambiente de trabalho e quais os benefícios e prejuízos que podem nascer da implementação de um sistema de Gestão da Qualidade.

Partindo do estudo realizado por Taveira *et al.* (2003) - *Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization*, - procedeu-se à avaliação empírica das hipóteses aí levantadas, para transpor o estudo para uma outra realidade. Com efeito no artigo em referência os autores pretendiam apurar qual a relação (a existir) entre cinco elementos GQT e o ambiente de trabalho, sendo este caracterizado ou descrito através de quatro conceitos: Apoio do Supervisor, Clareza das Tarefas, Orientação das Tarefas e Inovação.

Um dos estudos de Sommer & Merritt (1994), que versa sobre o impacto da GQT no comportamento dos funcionários e no ambiente de trabalho, é levado a cabo num grande

hospital. Embora a GQT tenha sido utilizada frequentemente como uma estratégia de melhoria contínua para organizações de âmbito industrial e de cariz público, como sucede com Deming & Schoenberger (1982, 1992 como citado em Sommer & Merritt 1994:54), os autores Sommer & Merritt procuraram estender estes conhecimentos a organizações de cuidados de saúde. Sendo o hospital de reabilitação o campo de estudo, o mesmo foi analisado antes e depois da aplicação de medidas de GQT, tendo revelado melhorias significativas nas atitudes de trabalho – grau de satisfação com o trabalho, compromisso organizacional, clima de grupo, competitividade - depois do primeiro ano de intervenção. Sommer & Merritt (1994) constataram ainda que o absentismo injustificado e a rotatividade de pessoal sofreram também uma diminuição significativa.

Neste mesmo estudo discutiram-se as implicações destes resultados para a generalização de programas de GQT para a área da Saúde. Estes autores sublinham a evidência adicional de estender as aplicações de GQT ao sector dos serviços e do inesperado curto lapso temporal, em que a GQT gera mudanças de atitude e comportamentais.

Este trabalho permitiu concluir que a GQT registou um impacto positivo no comportamento em geral, e mesmo no clima organizacional, tal como refere Sommer & Merritt, 1994:61:

*“this study demonstrated the positive impact of a TQM intervention on important human resource issues. Though most investigations focus on productivity concerns (shrinking quality variances, realigning critical process flows), human factors – especially in terms of group dynamics“.*³⁴

No estudo de Lam (1996), o autor debruça-se sobre o impacto da Gestão da Qualidade Total (GQT) no grau de satisfação com o trabalho, através do estudo de diversas organizações. Estabelece a ligação entre a GQT e a Gestão dos Recursos Humanos, estuda a percepção dos funcionários sobre o impacto dos programas de GQT e as suas implicações na Gestão dos Recursos Humanos – nos gestores intermédios e trabalhadores de primeira linha.

Neste artigo Lam (1996), e contrariamente às conclusões de Sommer e Merritt (1994), constatou que nem todos os aspectos da satisfação no trabalho foram melhorados, tendo chegado à mesma conclusão em dois outros estudos (Lam, 1995 e Lam 1995a).

Um terceiro estudo, de Taveira *et al.* (2003), versa sobre a aplicação do modelo que avalia a gestão da qualidade e a sua influência no ambiente de trabalho numa organização do sector

³⁴ Tradução livre da autora: “este estudo demonstra o impacto positivo de uma intervenção de GQT em questões relevantes de Recursos Humanos. Embora a maioria das investigações se centrem em preocupações relacionadas com produtividade (reduzindo as variações de qualidade, realinhando fluxos de processos críticos), factores humanos – especialmente em termos de dinâmica de grupos”.

público. Em concreto “examines how elements of a ‘typical’, Deming inspired, TQM program in the public sector interact with the work environment”³⁵ (Taveira *et al.*, 2003:281).

Neste artigo os autores verificaram também interações entre ambos os conceitos (Taveira *et al.*, 2003: 286):

*“The overall findings of this study support the assumption that TQM is related to the organizational work environment. All TQM variables studied, with the exception of Customer Focus, were significantly related to at least one dimension of the Work Environment Scale”*³⁶.

Sublinham-se, assim, as contradições que podem ser geradas pela utilização da GQT, contribuindo para a produção, não só de efeitos positivos, como também, por vezes, negativos. Este projecto pretende seguir o estudo efectuado pelos últimos autores – (Taveira *et al.*, 2003) –, que constitui o ponto de partida do trabalho de pesquisa que se pretende realizar.

Desde que a GQT se tornou um fenómeno mundialmente divulgado, que a questão da forma como esta abordagem de gestão provoca um impacto no Ambiente de Trabalho tem sido alvo de investigação (Taveira *et al.*, 2003).

A compreensão da GQT tem uma grande relevância, quando se fala em comportamento organizacional e da forma como este pode ser afectado aquando da implementação da GQT, de um sistema de qualidade ou mesmo da inexistência de qualquer um deles.

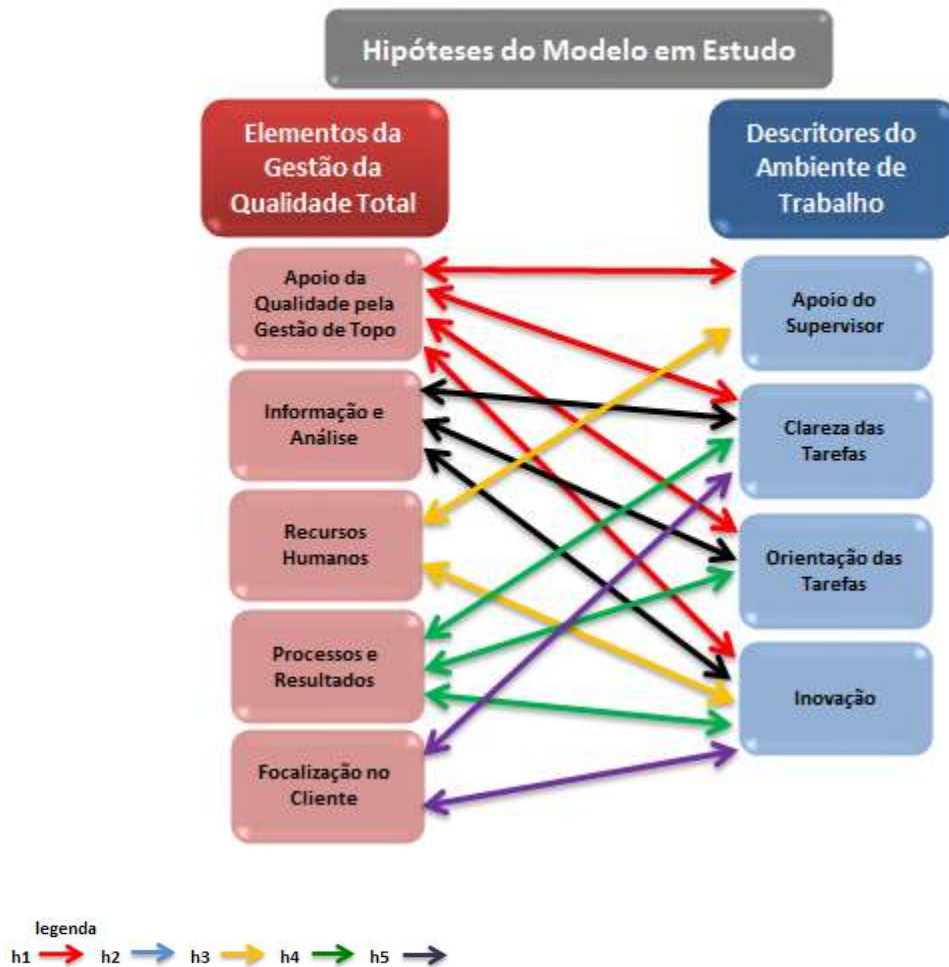
2.2 DESCRIÇÕES DAS HIPÓTESES

São cinco as hipóteses de partida respeitantes à influência da Gestão da Qualidade Total (GQT) no AT, a ser testadas junto das cinco IPSS escolhidas para a elaboração do estudo, de acordo com o esquema representado na Figura 27.

Figura 27: Modelo de Análise

³⁵ Tradução livre da autora: “examina a forma como um típico programa GQT, inspirado em Deming, no sector público, interage com o ambiente de trabalho”.

³⁶ Tradução livre da autora: “As descobertas gerais deste estudo apoiam a presunção de que a GQT está relacionada com o ambiente de trabalho. Todas as variáveis GQT estudadas, com excepção do Foco no Cliente, estavam significativamente relacionadas com pelo menos uma dimensão da Escala do Ambiente de Trabalho.”



Fonte: Elaboração própria

Na **primeira hipótese** prevê-se que o *Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo* que inclui esforços para fornecer uma liderança visível na qualidade, para agir por sugestão, para alcançar objectivos comuns e evitar conflitos, para trabalhar com os clientes (internos e externos) e promover uma consciência de qualidade para grupos externos, está certamente relacionado com:

- Apoio do Supervisor – através dum reforço da liderança e incentivo para apoiar os colaboradores;
- Orientação das Tarefas - através de uma concentração em objectivos comuns e melhoramento da resolução de conflitos;
- Clareza das Tarefas - como resultado de uma definição aperfeiçoada e comunicação de tarefas diárias e normas pela liderança;
- Inovação – devido ao incentivo e apoio para a criatividade e novas soluções.

No que toca à **segunda hipótese** prevê-se que o elemento *Informação e Análise*, que se traduz na disponibilidade e na utilização difundida de dados relativos à qualidade, de acordo com o autor do artigo original, que considera este elemento como estando certamente relacionado com:

- Orientação e Clareza das Tarefas – através do aumento da concentração nos dados, relativamente ao trabalho diário;
- Inovação – como o resultado de novas e criativas utilizações de dados relacionados com qualidade para melhorar o serviço prestado aos clientes.

Quanto à **terceira hipótese** refere-se ao elemento *Recursos Humanos* e prevê-se que os planos organizacionais e o esforço na preparação e recompensa dos colaboradores, estejam certamente relacionados com:

- Apoio do Supervisor – através de um aumento da preparação e da atribuição de recompensas, como meio de aumentar a melhoria dos serviços prestados aos clientes;
- Inovação - como o resultado de um ambiente receptivo à criatividade, o que propicia funcionários com a formação necessária para produzir soluções inovadoras e recompensar aqueles que efectivamente adoptam essa postura.

A **quarta hipótese** respeita ao elemento *Processos e Resultados*, que coloca a ênfase organizacional nas relações causa-efeito (*customer-client*) e no controlo de processo, sendo que estará certamente relacionado com:

- Orientação e Clareza das Tarefas – esforços relacionados com o controlo continuado, avaliação e melhoria de processos, são associados a percepções de um bom planeamento e uso de recursos, e de rotinas e regras claramente definidas;
- Inovação - como resultado da ênfase colocada em considerações sistemáticas das necessidades do cliente e na melhoria contínua de processos e produtos, e no apoio dado à criatividade dos colaboradores.

Por fim, a **quinta hipótese** prevê que a *Focalização no Cliente* que é um elemento que se traduz no empenhamento, na identificação de clientes e das suas necessidades, bem como em ir de encontro a estas últimas, pelo que estará certamente relacionado com:

- Clareza das Tarefas – através de um aumento da clareza das normas e responsabilidades, centrados em aperfeiçoar o serviço prestado aos clientes;

- Inovação - como o resultado de uma abertura crescente à criatividade para se ir de encontro às necessidades do cliente.

2.3 O MÉTODO

2.3.1 PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados foi efectuada através da percepção dos colaboradores, aferida através da aplicação de dois questionários - aplicados a 130 colaboradores e a 55 elementos pertencentes aos Corpos Sociais das organizações. Os dados foram tratados através de análise descritiva. Os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente nas instituições entre Dezembro de 2009 e Maio de 2010.

2.3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A caracterização dos inquiridos revela-se como um factor determinante para a fundamentação de um estudo científico, por permitir um tratamento proficuo dos dados recolhidos.

A relevância dos recursos humanos assume uma posição chave em qualquer organização, porque tanto podem contribuir para o desenvolvimento da qualidade dessa mesma organização, como surtirem o efeito inverso retardando-a ou mesmo invalidando o processo. A implementação de um modelo de qualidade assenta na melhoria contínua, à qual apenas é possível aceder se todos os elementos da organização contribuírem para tal, através da assimilação das mudanças que necessariamente se têm que operar e da adopção de comportamentos adequados.

No sector em estudo e mais concretamente nos lares de idosos, todos os colaboradores, quer seja de forma directa ou indirecta, prestam cuidados aos clientes. Os Corpos Gerentes e as Direcções Técnicas que pretendam praticar uma gestão conducente à qualidade, devem estar alerta para a importância central que os colaboradores desempenham nesse processo, pois ocupam uma posição privilegiada para imprimir qualidade aos serviços que prestam. Refira-se, no entanto, que os salários reduzidos, os horários divididos por turnos fixos e por vezes rotativos, que permitem assegurar o funcionamento permanente da organização (em especial as que possuem a vertente de resposta social de lar), entre outras características legais do estatuto legal de alguns dos colaboradores que trabalham nestas instituições (conforme constam da Convenção Colectiva de Trabalho celebrada entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a FNE - Federação Nacional dos Sindicatos da Educação e outros), constituem um verdadeiro desafio a uma boa gestão da qualidade.

Tendo em conta ainda que nem todas as instituições revestem a mesma forma jurídica, e que as respostas sociais que proporcionam à comunidade variam entre elas, determinam a existência de algumas diferenças estruturais. Desde logo a composição dos Corpos Sociais, que não é idêntica para as cinco organizações. Com efeito há órgãos presentes nalgumas entidades, que não existem noutras. Também a composição do quadro de pessoal oscila em função das necessidades das respostas sociais, de acordo com a Tabela 15.

Tabela 15: Composição Humana das Instituições

			ENTIDADES					
			AATISLM	CSPSAA	CBES	CSPSAE	RNSM	
ELEMENTOS CARACTERIZADORES	QUADRO DE PESSOAL	Motoristas	0	1	1	3	3	
		ASG ³⁷	0	0	12	19	12	
		AAD ³⁸ / AF ³⁹	8	12	6	16	27	
		Técnicas	1	2	3	9	2	
		Administrativas	1	0	2	3	3	
		Cozinheiras	1	2	3	1	3	
		Encarregada	1	0	0	0	1	
		Outros	0	0	0	15	0	
		TOTAL	12	15	27	80	50	
	CORPOS SOCIAIS	MESA DA ASSEMBLEIA	Presidente	1	0	1	0	1
			1.º Secretário	1	0	1	0	1
			2.º Secretário	1	0	1	0	1
		DIRECÇÃO	Presidente	1	1	1	1	1
			Vice-Presidente	1	1	1	1	1
			Tesoureiro	1	1	1	1	1
			Secretário	1	1	1	2	1
			Vogal	1	2	1	0	1
			Suplentes	7	0	0	0	0
			TOTAL	22	9	11	8	11
CONSELHO FISCAL	Presidente	1	1	1	1	1		
	Vogais	2	2	2	2	2		
	Suplentes	4	0	0	0	0		
TOTAL	22	9	11	8	11			

Fonte: elaboração própria

³⁷ ASG – Auxiliar de Serviços Gerais

³⁸ AAD – Ajudante de Acção Directa

³⁹ AF – Ajudante Familiar

2.3.3 INQUIRIÇÃO DOS COLABORADORES

O critério de selecção da amostra reside fundamentalmente no conhecimento privilegiado detido sobre a área dos lares de terceira idade. A recolha de dados será efectuada através da aplicação de dois questionários aplicados a 195 colaboradores e membros de corpos gerentes, com o intuito de aferir a percepção dos colaboradores sobre os temas da Gestão da Qualidade e do Ambiente de Trabalho, tendo em conta a oscilação contratual, que possa eventualmente ocorrer.

Os questionários serão divididos em duas partes: uma referente aos conceitos descritores Ambiente de Trabalho e uma segunda referente aos elementos da Gestão da Qualidade. Em ambas os inquiridos devem responder no âmbito de uma escala de 1 a 5 - Não sei / Estou indeciso, Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente.

O objectivo é aferir a interacção entre as variáveis dos elementos da Gestão da Qualidade Total e conceitos do Ambiente de Trabalho. Os questionários foram distribuídos pessoalmente e posteriormente recolhidos.

2.3.4 VARIÁVEIS

No presente estudo optou-se por aderir à estrutura proposta por Taveira, *et al.* (2003) e partiu-se dos mesmos conceitos de ambiente de trabalho avançados pelo estudo.

2.3.4.1. ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

- ▶ **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo** – Mede o apoio por parte da gestão, a sua familiaridade com os princípios da qualidade e o grau de aceitação relativamente a sugestões, com vista à melhoria da qualidade dos serviços, avançadas pelos colaboradores. Implica que a gestão trabalhe com grupos internos e externos à organização, para fomentar a cooperação e confiança entre os colaboradores.
- ▶ **Informação e Análise** – Consiste na recolha e utilização de dados para a qualidade dos serviços, definição de objectivos e comparação de dados de qualidade com outras organizações – *benchmarking*. Permite examinar a gestão e a eficácia da utilização das informações para apoiar os principais processos, bem como alimentar o sistema de gestão do desempenho da organização. A qualidade depende em parte da recolha e análise de informação, pois só assim a gestão fica capacitada com os instrumentos adequados para definir necessidades, identificar problemas e atingir os resultados esperados.

- ▶ **Recursos Humanos** - Respeita aos indivíduos e aos seus contributos, quer sejam clientes, membros de equipa, administradores ou colegas. O melhoramento da qualidade não permite que os gestores anulem as suas responsabilidades de gestão, mas assenta na capacidade de todos os colaboradores para que a melhoria possa ser efectivada. Permite aferir a percepção dos colaboradores de atribuição de prémios e reconhecimento pelos seus esforços envidados no sentido de aumento da qualidade dos serviços, assim como a existência de planos de carreira individuais que apoiem esses comportamentos.
- ▶ **Processos e Resultados de Qualidade** - Permite mensurar a melhoria de processos administrativos, analisar a qualidade dos serviços, as tendências e mudanças na performance da organização e utilizar a informação sistematizada para na criação de novos serviços ou reestruturação dos existentes indo de encontro à satisfação das necessidades dos clientes. Os processos devem ser descritos e podem estar interligados com outros. Dentro de cada organização, um a um, é possível redesenhá-los e torná-los mais simples, reduzindo assim o risco de surgirem erros, na prossecução dos objectivos institucionais.
- ▶ **Focalização no Cliente e sua Satisfação** - Consiste na identificação dos clientes, na ponderação das suas necessidades e na construção de uma relação com aqueles. Este elemento foi definido para identificar, compreender e ir de encontro às expectativas dos clientes. Para tal ser eficaz, todos os colaboradores devem estar envolvidos na definição de qualidade da organização.

2.3.4.2. OS CONCEITOS DESCRITORES DO AMBIENTE DE TRABALHO

- ▶ **Clareza das Tarefas** – Traduz a capacidade da organização no planeamento das suas actividades, bem como para a definição e divulgação de regras e regulamentos acessíveis a todos os colaboradores.
- ▶ **Orientação das Tarefas** – Permite avaliar se as tarefas definidas pela gestão são efectivamente levadas a cabo pelos colaboradores. Consubstancia a ideia de eficácia.
- ▶ **Apoio do Supervisor** – Consiste fundamental na capacidade da gestão em envolver os colaboradores na vida da instituição e avaliar se existe ou não uma situação de *empowering* e, em caso positivo, em que medida. As evidências desta situação podem encontrar-se, v.g., através do facto de a gestão elogiar as ideias dos trabalhadores, dar crédito aos seus contributos e tratá-los com consideração.
- ▶ **Inovação** – Resume-se à forma de medir até que ponto o trabalho é desenvolvido nas

organizações de um modo diferente do habitual, experimentado novas ideias e aceitando a mudança como algo positivo.

2.3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Poder-se-ia recorrer à aplicação de inquéritos – questionários e entrevistas – que podem ser compostos por questões abertas ou fechadas.

Segundo Foddy (1996), as questões fechadas são mais restritivas e acrescenta que “a maioria dos metodólogos tem aceitado a ideia de que a utilização de perguntas abertas é inevitável nas primeiras fases de uma investigação”. Mas tal abordagem não pode ser entendida de forma tão linear, uma vez que as perguntas fechadas têm subjacentes alguns pressupostos que apresentam vantagens e desvantagens. Desde logo, que os inquiridos tendem a responder às questões em termos semelhantes, o que permite comparar as respostas entre si; que as consideram mais fáceis de responder; e que as respostas a esta categoria de perguntas são mais fáceis de analisar. A análise efectuada sugere que as limitações não superam as vantagens em todas as situações.

No que toca às entrevistas alguns pontos chave devem ser tidos em linha de conta, como a escolha da(s) pessoa(s) a quem se dirige (Buckley, 1983, como citado em Ghauri, 2005:66):

“you should clearly know what you want to ask as well as who are the persons who can provide the most relevant and valid information on those issues”.⁴⁰

Outro ponto importante é entender as limitações no grau de verdade das respostas a algumas questões do guião. Aquele é, por regra, inversamente proporcional à sensibilidade do assunto (Buckley, 1983, como citado em Ghauri, 2005:66):

“Moreover, the interviewee should be willing to answer your questions truthfully. For example, you cannot expect people to be honest on very sensitive matters”.⁴¹

Este seria um dos motivos que poderia ser determinante na decisão de colocar perguntas abertas nos guiões das entrevistas – é mais fácil entender a intenção de quem responde, quando existe a possibilidade de interação e a oportunidade de uma nova interpelação, no sentido de o respondente clarificar a sua resposta. Como Foddy (1996) refere, as perguntas abertas constituem uma base de investigação valiosa que não deve ser subestimada, não obstante a morosidade e complexidade que o seu tratamento exige.

⁴⁰ Tradução livre da autora da Proposta de Projecto de dissertação: “deve saber-se claramente o que se pretende perguntar, bem como saber quem são as pessoas que podem fornecer a informação relevante e válida sobre esses assuntos”.

⁴¹ Tradução livre da autora da Proposta de Projecto de dissertação: “Mais frequentemente, o entrevistado deve estar disposto a responder às perguntas com verdade. Por exemplo, não se pode esperar que as pessoas sejam honestas relativamente a assuntos muito sensíveis”.

No entanto optou-se por não utilizar entrevistas, mas apenas questionários com perguntas fechadas, tendo em conta o maior dispêndio de tempo que tal implicaria e que poderia atrasar demasiado a recolha dos dados.

Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento do estudo foram:

1. Pesquisa e recolha bibliográfica sobre:
 - 1.1. Gestão da Qualidade;
 - 1.2. Conceitos e elementos da Gestão da Qualidade Total;
 - 1.3. Ambiente de Trabalho;
 - 1.4. Conceitos de Ambiente de Trabalho;
 - 1.5. Qualidade nas IPSS;
 - 1.6. Aplicação do modelo de avaliação da relação entre os elementos de Gestão da Qualidade Total e conceitos do Ambiente de Trabalho
2. Elaboração de um questionário tendo por base os dois questionários do artigo dos autores Taveira *et al.* (2003) – um referente apenas aos conceitos descritores do ambiente de trabalho e o outro à articulação entre estes e as variáveis dos elementos GQT – com perguntas fechadas, com o objectivo de avaliar a satisfação dos colaboradores das IPSS;
3. Análise dos dados recolhidos de forma a poder posicionar cada uma das organizações numa fase de Gestão da Qualidade e registar e verificar a relação entre esta e o ambiente de trabalho de cada uma das organizações.

Como resultado do pré-teste, foram introduzidos no questionário ajustamentos na redacção de algumas questões, nomeadamente, devido a uma adequação dos termos para português, retirada uma questão cujo conteúdo se considerou demasiado idêntico ao de uma outra, o que em nada contribuía para o estudo.

Em relação ao questionário original sobre Ambiente de Trabalho, procedeu-se também à divisão e reagrupamento das questões, por conceito, bem como à alteração da escala de verdadeiro/falso para a mesma escala do questionário sobre gestão da qualidade (1 a 5 - Não sei / Estou indeciso, Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente). Não tendo sido introduzidas mudanças significativas, um segundo pré-teste revelou-se escusado (Fortin, 2003).

O objectivo principal é a apresentação de uma caracterização e diagnóstico da implementação da Gestão da Qualidade e da sua influência no Ambiente de Trabalho (e vice-versa) em cada uma das organizações: Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires, Centro Social Paroquial de Santo André, Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço, Centro Social

Paroquial Santo António de Arcos e Centro Social Paroquial de São Bento do Cortiço (lares de idosos e IPSS do concelho de Estremoz, que não pertencem à Santa Casa da Misericórdia).

Antes de se realizar a análise dos resultados, tendo por base o modelo adoptado, criou-se a matriz que se apresenta de seguida e que está na base do questionário adaptado, conforme consta no apêndice 2

Figura 28: Modelo da Matriz

Categories	Sub-Categories	Fontes Bibliográficas	Questões	Objectivos
Caracterização dos Inquiridos	Caracterização Pessoal e		Sexo • Idade • Estado Civil • Formação Académica • Função desempenhada • Antiguidade	Caracterizar a população: idade, género, formação académica, estado civil, função e antiguidade na instituição, para aferir se influenciam ou não a opinião dos inquiridos.
Caracterização dos Departamentos	Caracterização das		• Designação Oficial da Instituição • Distrito a que pertence a Instituição • Concelho a que pertence a Instituição	Identificar a que instituição pertencem os inquiridos, para avaliar se as características de cada entidade afectam as opções dos inquiridos.

Considerando o ambiente de trabalho na sua organização, manifeste a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:

AMBIENTE DE TRABALHO	Apoio do Supervisor	Taveira <i>et al.</i> , (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários saem da sua rotina, para ajudar um novo funcionário a sentir-se integrado. • Os superiores tendem a descer ao nível dos funcionários, quando se dirigem a eles. • Os superiores atribuem responsabilidades importantes aos funcionários. • Há uma pressão constante para os funcionários trabalharem continuamente. • Normalmente os superiores elogiam um funcionário que fez algo bom. • Os funcionários têm uma margem de manobra para fazer as suas tarefas como melhor entendem. • Os superiores tendem a desencorajar críticas por parte dos funcionários. • Os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões. • Os funcionários parecem ter orgulho na organização. • Por norma os superiores ouvem as ideias propostas pelos funcionários. • Os funcionários podem usar a sua própria iniciativa para fazer o que lhes cabe. • Os superiores mantêm os funcionários sob uma fiscalização apertada. 	<p>Aferir a capacidade da gestão em envolver os colaboradores na vida da instituição e avaliar se existe ou não uma situação de <i>empowering</i> e, em caso positivo, em que medida.</p> <p>É possível encontrar evidências da concretização deste objectivo através de situações em que a gestão, v.g., elogia as ideias dos trabalhadores, dá crédito aos seus contributos e trata-os com consideração.</p>
-----------------------------	----------------------------	--------------------------------	--	--

AMBIENTE DE TRABALHO	Clareza das Tarefas	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho na organização é verdadeiramente desafiante. • A organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos. • Parece haver sempre urgência relativamente ao desempenho das tarefas. • As actividades a desenvolver na organização são bem planeadas. • As regras e os regulamentos existentes na organização são vagos. • No desempenho das suas funções as pessoas devem seguir regras pré-determinadas. • As responsabilidades dos superiores estão claramente determinadas. 	Aferir a capacidade da organização no planeamento das suas actividades, bem como para a definição e divulgação de regras e regulamentos acessíveis a todos os colaboradores.
Categorias	Sub-Categorias	Fontes Bibliográficas	Questões	Objectivos
AMBIENTE DE TRABALHO	Orientação das Tarefas	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas dão relevância ao cumprimento das suas tarefas. • Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores. • Perde-se muito tempo devido à falta de eficiência. • No seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo. • Os assuntos a resolver hoje, raramente são deixados para amanhã. • Os funcionários devem estar constantemente em alerta para o desempenho das suas tarefas. • Este é um local orientado para o trabalho altamente eficiente. • Os funcionários trabalham com afinco. 	Avaliar se as tarefas atribuídas pela gestão aos colaboradores, no âmbito do seu conteúdo funcional, são efectivamente levadas a cabo. Aferir se existe eficácia no desenvolvimento do trabalho.
	Inovação	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as tarefas de modo diferente é valorizado. • Existe muito espírito de equipa. • A atmosfera é um tanto impessoal. • Os funcionários podem usar o tipo de roupa que entenderem. • Ideias novas e diferentes são experimentadas com frequência. • Os funcionários revelam um interesse pessoal pelos colegas. • A organização seria uma das primeiras a experimentar uma nova ideia. • Os funcionários raramente confraternizam depois da hora de serviço. • A variedade e a mudança não são muito importantes para a organização. 	Medir até que ponto o trabalho é desenvolvido nas organizações de um modo diferente do habitual, experimentando novas ideias e aceitando a mudança como algo positivo.

A Gestão da sua organização:

GESTÃO DA QUALIDADE			Questões	Objectivos
Categorias	Sub-Categorias	Fontes Bibliográficas		
GESTÃO DA QUALIDADE	Liderança	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços. • Age sob sugestões dos funcionários para melhorar os serviços. • Incute os valores de focalização no cliente e qualidade nas actividades de gestão do dia-a-dia. • Trabalha com grupos, tais como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança. • Trabalha com clientes externos para reforçar os seus esforços de melhoria da qualidade. • Promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas. 	<p>Medir o apoio por parte da gestão, a sua familiaridade com os princípios da qualidade e o grau de aceitação das sugestões com vista à melhoria da qualidade dos serviços emitidas pelos colaboradores.</p> <p>Verificar se a gestão trabalha com grupos internos e externos à organização, para fomentar a cooperação e confiança entre os colaboradores.</p>
	Informação e Análise	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços. • Compara dados sobre a qualidade dos seus serviços, com os de outras organizações. • Fornece aos funcionários dados que os auxiliam no seu esforço de melhoria da qualidade. • Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade. • Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos. • Proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade. • Recompensa os funcionários pelo melhoramento dos serviços. • Privilegia a saúde, segurança e satisfação dos funcionários, no âmbito dos esforços desenvolvidos para a melhoria da qualidade. 	<p>Verificar se existe recolha e utilização de dados para a qualidade dos serviços, definição de objectivos e comparação de dados de qualidade com outras organizações – <i>benchmarking</i>.</p> <p>Examinar a gestão e a eficácia da utilização das informações para apoiar os principais processos, bem como alimentar o sistema de gestão do desempenho da organização.</p>
	Recursos Humanos	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade. • Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos. • Proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade. • Recompensa os funcionários pelo melhoramento dos serviços. • Privilegia a saúde, segurança e satisfação dos funcionários, no âmbito dos esforços desenvolvidos para a melhoria da qualidade. 	<p>Aferir a percepção dos colaboradores de atribuição de prémios e reconhecimento pelos seus esforços envidados no sentido de aumento da qualidade dos serviços, assim como a existência de planos de carreira individuais que apoiem esses comportamentos.</p>

Categorias	Sub-Categorias	Fontes Bibliográficas	Questões	Objectivos
GESTÃO DA QUALIDADE	Focalização no Cliente	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificou com clareza os seus clientes. • Possui processos para identificar as necessidades e expectativas dos seus clientes. • Desenvolveu estratégias e planos para construir e manter fortes as relações com os seus clientes. • Está comprometida em dirigir-se às necessidades e preocupações dos seus clientes. • Sabe medir a satisfação dos seus clientes. • Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos clientes para melhorar os seus serviços. • Recolhe e usa dados sobre as expectativas e/ou satisfação dos clientes para melhorar a concepção de novos serviços. • Compara os resultados da satisfação dos seus clientes com a de outras organizações. 	<p>Verificar se existe uma identificação dos clientes e se as suas necessidades são ponderadas na construção de uma relação com eles.</p> <p>Verificar se as organizações identificam, compreendem e vão de encontro às expectativas dos clientes.</p>
	Processos e Resultados	Taveira et al., (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Têm sempre em consideração as necessidades dos clientes. • Assegura-se de que todos os níveis de prestação de serviços são convenientemente coordenados. • Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores. • Melhora a qualidade dos processos administrativos internos. • Trabalha em proximidade com os seus fornecedores para melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos. • Atende constantemente à qualidade e performance dos seus sistemas e processos para prestação de serviços. 	<p>Verificar a existência de evidências de sistematização de processos e revisão da mesma (para redução do risco erro na prossecução dos objectivos institucionais e da procura da melhoria da qualidade contínua).</p> <p>Analisar a qualidade dos serviços, as tendências e mudanças na performance da organização e a utilização da informação sistematizada para a criação de novos serviços ou reestruturação de existentes indo de encontro à satisfação das necessidades dos clientes.</p>

2.3.6 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os dados que pertencem ao conjunto da amostra foram recolhidos através da aplicação dos questionários e tratados através de análise descritiva com o Software SPSS (versão 16.0), mediante a quantificação das frequências e da participação relativa expressa em percentagem, bem como a concepção de correlações e aplicação do teste de qui-quadrado, para descrever e sintetizar o seu conteúdo.

Os mesmos dados foram ainda submetidos a uma análise complementar e de natureza qualitativa.

CAPÍTULO 3 - CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS IPSS EM ANÁLISE

Actualmente as IPSS têm não só a obrigatoriedade legal, como a necessidade de dotar os colaboradores das competências técnicas e pessoais que permitam um desempenho profissional adaptável, eficiente e actualizado. É reconhecida à formação profissional a importância essencial e estratégica, enquanto espaço privilegiado para a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, como forma de atingir objectivos qualitativos e diferenciados do saber-fazer e de competências adquiridas. Embora a amostra seja constituída por IPSS, nem todas as entidades com esse estatuto revestem a mesma forma legal, como já tinha sido referido. Nas Instituições em estudo 3 são associações, mas 2 são Centros Paroquiais, que possuem um estatuto diferenciado por dependerem de uma hierarquia eclesiástica e, como tal, obedecerem também a preceitos do Direito Canónico. Isso implica que tanto a sua estrutura como funcionamento não sejam exactamente correspondentes. Para um melhor esclarecimento passa-se a definir o âmbito de cada Resposta Social desenvolvida pelas organizações em estudo na Tabela 16.

Tabela 16: Respostas Sociais existentes nas organizações em estudo

RESPOSTA SOCIAL	ÂMBITO
Lar Residencial	É desenvolvida em equipamento colectivo de utilização permanente, para idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou autonomia.
Centro de Dia	Consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção dos idosos no seu meio sócio-económico.
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	Esta solução destina-se ao apoio do idoso, em ambulatório, evitando assim a saída deste do seu seio familiar. Os serviços prestados variam entre higiene, alimentação, lavagem de roupa e limpeza de casa, podendo abarcar outros.
Apoio Domiciliário Integrado (ADI)	Esta resposta social é semelhante à anterior com a diferença que são também prestados serviços de enfermagem por uma equipa especializada.
Centro de Convívio	Permite apoiar o desenvolvimento de um conjunto de actividades sócio-recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com a participação dos idosos da comunidade em que se inserem.
Creche	Destinada ao público infantil, este equipamento permite prestar apoio pedagógico e cuidados de bem-estar e de saúde a crianças com idade até aos três anos.
Pré-Escola/Jardim de Infância	Permite proporcionar o acompanhamento de crianças antes do seu ingresso no ensino obrigatório.
Escola de 1.º Ciclo	Faculta às crianças a frequência do 1.º ao 4.º anos do ensino básico.
Centro de Actividades de Tempos Livres (CATL)	Permite proporcionar actividades de âmbito sócio-cultural a crianças com idade compreendidas entre os 6 e os 15 anos, nos períodos fora das responsabilidades escolares.

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de dimensão, as organizações em análise podem ser comparadas a PME, nos termos da legislação aplicável, uma vez que nenhuma possui mais de noventa funcionários.

3.1. A QUALIDADE NAS RESPOSTAS SOCIAIS DAS IPSS

No que toca à qualidade o terceiro sector tem vindo desde meados da década de noventa progressivamente a ficar mais alerta para a sua importância.

“Tradicionalmente os modelos de excelência eram aplicados exclusivamente a empresas. Esta situação está ligada ao facto destes modelos, que têm por base os princípios da gestão pela qualidade, terem apresentado, numa primeira fase da sua divulgação, a tendência para uma aplicação nas organizações orientadas para a produção de bens - o que não era o caso das organizações não-lucrativas (em relação às quais se discutia a própria aplicabilidade das técnicas de gestão.)” (Moura, 1997:212-213).

Basta consultar-se páginas da área social na internet para se verificar a proliferação de formação relacionada com a temática do terceiro sector sobre Qualidade e Recursos Humanos, o que é sintomático. Nas palavras de Peter Drucker “o século XXI será o *século das instituições sem fins lucrativos*”. Esta necessidade é reforçada por incentivos emanados do Instituto da Segurança Social, IP (ISS, IP), uma vez que não se prevendo que as entidades sejam obrigadas no futuro a deter uma classificação mínima de nível C para poderem continuar a beneficiar de participações da Segurança Social, a verdade é que as entidades certificadas conseguirão atrair mais facilmente acções de mecenato e, em caso de existirem poucos recursos a afectar por parte do ISS, IP, estes serão previsivelmente afectos a quem consegue comprovar a qualidade dos seus serviços.

Sublinha-se que na Lei de Bases da Segurança Social de 2002 se previa inclusive a possibilidade expressa de uma discriminação positiva na atribuição dos apoios, em função do grau de prioridade dados às políticas sociais, bem como à qualidade evidenciada na prestação de serviços, tendo no entanto sido retirado da actual redacção do artigo correspondente e mesmo sido eliminada de todo o articulado do referido diploma⁴². Para facilitar a qualificação dos serviços, o ISS, IP criou um Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais (assinado em Março de 2003 entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas). O objectivo deste programa é o de garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas. Este é um programa que se destina a instituições públicas, privadas e a IPSS que desenvolvam respostas sociais no âmbito da infância, juventude e terceira idade. Dos esforços reunidos no âmbito deste programa, irão resultar produtos que vão

⁴² Art.º 87.º/2 da Lei n.º 32/2002 de 20 de Dezembro - versão anterior da Lei de Bases da segurança Social

auxiliar na concretização daquele objectivo, através dos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais (MGQRS), que foram disponibilizados em 2005⁴³. Pretende-se assim que as instituições-alvo consigam a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização, reunindo os princípios e conceitos de excelência que estabelecem padrões de desempenho e critérios quantificáveis, que implementados de forma gradual, permitem avaliar todo o trabalho realizado, medindo a satisfação e percepção dos clientes, colaboradores e mesmo parceiros das diversas respostas sociais.

Com a sua “virtual” obrigatoriedade (pois não decorrendo directamente da lei, a qualificação dos serviços vai implicar certamente uma discriminação positiva, nem que seja por parte dos próprios mecenas que preferem apoiar instituições certificadas), os MGQRS vieram impulsionar um verdadeiro movimento da qualidade por parte das instituições não lucrativas.

De forma muito sucinta refira-se que cada MGQRS é composto da forma que se apresenta na Tabela 17.

Tabela 17: Conteúdo sintético dos três Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais

MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	MANUAL DE PROCESSOS-CHAVE	QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO
Referencial normativo assente nos princípios da gestão da qualidade, que estabelece os requisitos necessários à implementação do SGQ dos serviços prestados pelas Respostas Sociais. A melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados é a sua filosofia base.	Instrumento de apoio à implementação dos Processos do Modelo de Avaliação da Qualidade.	Instrumento que permite avaliar o grau de satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros em relação a aspectos específicos e globais da Resposta Social e identificar pontos fortes e áreas de melhoria.

Fonte: elaboração própria

Estes MGQRS são disponibilizados *online* pelo ISS, IP para a implementação do Sistema de Qualificação das Respostas Sociais (SQRS), bem como as Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais e a legislação aplicável⁴⁴. O objectivo do Sistema de Qualificação das Respostas Sociais (SQRS) é a qualificação das respostas sociais através da avaliação da conformidade dos serviços com os requisitos estabelecidos nos critérios do modelo. Estes critérios apresentam 3 níveis de exigência para o seu cumprimento (níveis de qualificação para as respostas sociais) – nível C, B e A - permitindo a sua implementação gradual.

O Modelo de Avaliação da Qualidade desenhado pela Segurança Social tem como referências base a Norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade - e o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM). O objectivo é criar evidências de que uma

⁴³ http://www1.seg-social.pt/tpl_intro_destaque.asp?21416

⁴⁴ Estes instrumentos, bem como a legislação que os rege, podem ser acedidos em <http://www.seg-social.pt/left.asp?05.18.08.02> e <http://www.seg-social.pt/left.asp?03.06.21>

determinada resposta social possui um Sistema de Gestão da Qualidade que lhe garante a conformidade dos seus serviços com os requisitos definidos. Já na década de 90 se sublinhava a importância da aplicação do Modelo EFQM às instituições não lucrativas, devendo este instrumento de auto-diagnóstico ao ser utilizado por estas organizações, ser à sua realidade devidamente adaptado (Moura, 1997:219-227).

O SQRS será formalizado por entidades qualificadoras externas, acreditadas no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ) que terão a seu cargo a realização das auditorias, sendo a certificação revista em ciclos de três anos. O organismo regulador de certificação no âmbito do SQRS é o ISS, I.P., a quem compete definir as especificações e requisitos de certificação e o acompanhamento anual da mesma. Os Técnicos de acompanhamento das Respostas Sociais em cada Centro Distrital de Segurança Social, os Técnico de referência (interlocutor distrital) e o Serviços centrais do ISS, IP (Gabinete da Qualidade e Auditoria e Departamento de Desenvolvimento Social), são responsáveis por dar apoio às organizações neste âmbito.

Está em actividade um programa co-financiado pelo POPH - QUAL_IS_II – Qualificar o Alentejo – que permite, através de Formação Acção Padronizada, Consultoria e Formação Acção Individualizada, fornecer instrumentos às instituições, para que no prazo de cerca de 20 meses, lhes seja possível caminhar até ao patamar da qualificação dos serviços. A iniciativa é de toda a relevância por permitir às organizações conseguir especialistas com custos reduzidos.

3.2. ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DA TERCEIRA IDADE DE SÃO LOURENÇO (AATISLM)

As Instituições especializadas de acolhimento e prestação de Cuidados de Assistência a Seniores, os Lares, as Residências e os Centros de Dia são equipamentos sociais particularmente importantes no apoio ao idoso e aos seus familiares. Neste grupo de assistência a Seniores encontramos inserida a Associação de Amigos da Terceira Idade de São Lourenço.

A Associação de Amigos da Terceira Idade de S. Lourenço é uma Instituição Particular de Solidariedade Social criada por Escritura Pública no Cartório Notarial de Estremoz em 30 de Novembro de 1994 e publicada no Diário da República de n.º 22. III Série de 26 de Janeiro de 1995. O seu reconhecimento como IPSS consta de publicação no Diário da República, III Série de 07/03/1996.

A AATISLM caracteriza-se por prever a prossecução, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços, para além de outros objectivos no âmbito da protecção na saúde, na educação, na formação profissional e na promoção da habitação, os seguintes objectivos:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio às famílias;
- Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

Os objectivos prosseguidos pela organização são concretizados através de respostas de acção social em equipamentos e serviços, bem como de parcerias em programas e projectos.

A AATISLM tem como área Geográfica de actuação: S. Lourenço de Mamporcão, S. Bento de Ana Loura, S. Domingos de Ana Loura e Estremoz.

Actualmente a organização proporciona os serviços que constam da Tabela 18:

Tabela 18: Clientes por Respostas Sociais AATISLM

Respostas Sociais	n.º de clientes
Lar Residencial	14
Centro de Dia	19
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	17

Fonte: elaboração própria

Em 8 de Julho de 1994 foi realizada uma reunião com a população da Freguesia. Neste dia foi eleita uma Comissão Instaladora composta por 8 Membros. Em 30 de Novembro de 1994, a organização foi formalmente constituída e registados os estatutos no Cartório Notarial de Estremoz.

Em Fevereiro de 1995 foi apresentado a toda a população o Projecto de Construção do Edifício. Em Abril de 1995, por despacho da Direcção Geral da Acção Social, a Associação foi considerada Instituição Particular de Solidariedade Social.

Em Novembro de 1995, o Projecto de Construção da sede foi apresentado à Câmara Municipal de Estremoz, para em Março de 1997 se dar início das obras. Os primeiros Corpos Sociais foram eleitos em Maio de 1998 e em Abril de 1999 a abertura do Centro de Dia com 12 clientes e em Julho inaugurou-se a resposta social de Apoio Domiciliário. Só em 2008 foi possível dar início da construção da resposta social de Lar.

Relativamente à Missão, Visão e Valores a organização não tem essa informação formalizada, embora se reja por princípios de solidariedade social.

3.3. CENTRO DE BEM-ESTAR SOCIAL (CBES)

O Centro Social de Bem-Estar Social é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que conheceu a sua génese no Convento dos Agostinhos em 1937. A Congregação de Santa Catarina de Sena começou por acolher crianças e jovens abandonados sem família que viviam nas ruas. Com o passar do tempo detectou-se que havia necessidade de dar resposta a outro público distinto. Foi então que em 1960 nasceu a resposta social de Lar para idosos e pouco depois o Jardim de Infância. Actualmente o CBES possui mais duas respostas sociais: Creche e Escola de 1.º Ciclo. A sua área geográfica de actuação corresponde à zona urbana do concelho de Estremoz, bem como às freguesias limítrofes. A divisão de utilizadores é feita da forma que consta da Tabela 19.

Tabela 19: Clientes por Respostas Sociais CBES

Resposta Social	n.º de clientes
Lar Residencial	43
Creche	35
Jardim de Infância	29
Escola 1.º Ciclo	27

Fonte: elaboração própria

O CBES não tem missão, visão e valores formalizados, mas vem definido no objecto social, que consta dos seus Estatutos e do regulamento interno da resposta social de Lar, que a instituição tem como missão apoiar a terceira idade, nas necessidades do dia-a-dia, que não possam ter no domicílio e a quem nem a própria família as possa suprir, nem garantir a permanência do idoso na sua habitação. O CBES tenta proporcionar aos idosos todas as actividades do dia-a-dia que eles ainda consigam desempenhar, bem como promover o convívio entre eles e a sua autonomia.

Quanto à temática da qualidade está agora a ser explorada e a instituição já começou a proceder à análise dos Manuais da Gestão da Qualidade das Respostas Sociais (MGQRS), embora não estejam ainda implementados, pelo que a instituição, não possui qualquer certificação dada pelo ISS, IP de nível A, B ou C. Embora participe com os seus colaboradores em acções de formação profissional, não tem no momento nenhum projecto próprio.

3.4. CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTO ANDRÉ DE ESTREMOZ (CSPSAE)

A instituição nasceu em 1984 por iniciativa do cônego Fernando Afonso na Igreja de São Tiago, em Estremoz. Até à dimensão actual da instituição as respostas sociais foram sendo criadas consoante as carências detectadas na população, v.g., falta de vagas em equipamentos de solidariedade social de acolhimento a idosos e crianças.

Nos seus estatutos o CSPSAE propõe-se contribuir para a promoção integral de todos os paroquianos, coadjuvando os serviços públicos competentes ou as instituições particulares num espírito de solidariedade humana, cristã e social.

O CSPSAE pretende através das diversas actividades que desenvolve, promover os valores que defende, como respeito pela dignidade da pessoa humana, aperfeiçoamento cultural, espiritual e moral do paroquianos, o espírito de convivência e de solidariedade social, tendo em vista a valorização integral das pessoas e da comunidade em geral – “Valências Diferentes... Valores Iguais”. O CSPSAE entende que para todos aqueles que pretende ajudar o “Futuro Significa Vontade de Mudar” e é por este princípio que pauta a sua actuação.

O CSPSAE actua no concelho de Estremoz e divide a sua actuação por diversas respostas sociais. A distribuição dos clientes é a seguinte:

Tabela 20: Clientes por Respostas Sociais CSPSAE

Respostas Sociais	n.º de clientes
Lar Residencial	13
Centro de Dia	15
Apoio Domiciliário Integrado (ADI)	94
Centro de Convívio de Santiago	6
Centro de Convívio do Centro Comunitário	24
Centro de Convívio do Perpétuo Socorro	15
Creche	33
Pré-escola	13
Centro de Actividades de Tempos Livres (CATL)	80
Apoio Psicossocial	15
Atendimento / Acompanhamento Social	191
Cursos de Formação Profissional	33

Fonte: elaboração própria

Em 1994, o CSPSAE promove um Projecto de Luta contra a Pobreza, tendo adquirido instalações e equipamentos que não possuía. Foi possível construir o Refeitório Social, alargando a área de intervenção com a implementação de novas respostas sociais e apoios à comunidade, criar o Apoio Social Directo (para atendimento a famílias sinalizadas na área da toxicoddependência), criar o Atendimento/Acompanhamento Social (para públicos desfavorecidos do ponto de vista social e económico); implementar Cursos Ocupacionais e de Formação Profissional; criar a resposta social de

Apoio Domiciliário Integrado (ADI). Nesta fase o Centro consolidou parcerias já existentes e passou a estar representado a nível local e a participar na implementação e desenvolvimento de medidas de âmbito nacional (Rendimento Social de Inserção - RSI). Em Março de 2002 foi inaugurado o Lar de Santo André que permitiu complementar as respostas sociais já existentes na instituição.

Actualmente, o Centro tem em desenvolvimento diversos projectos. Um deles é “Bem Querer” que decorre desde 2003, inserido no Plano Municipal de Prevenção Primária das Toxicodependências, em parceria com o Município de Estremoz e o Instituto da Droga e Toxicod dependência, tendo como objectivo a prevenção de situações de risco na área das dependências. Outro é o “Programa Escolhas 2.ª Geração, que integra o projecto “Geração XXI” também da instituição, direccionado para crianças e jovens, tendo como principais medidas: a Inclusão Escolar; Equitação Terapêutica (direccionada para o CATL) e o Centro de Inclusão Digital, para a faixa da comunidade mais jovem.

A organização não forneceu informação sobre se existe certificação da qualidade de alguma ou algumas das respostas sociais ou serviços prestados no âmbito das normas da Segurança Social (nível C, B ou A - os três níveis de exigência relativos aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade), nem se existe alguma qualificação dos mesmos, formalizada pela implementação dos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais estão ou não implementados.

3.5. CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SANTO ANTÓNIO DE ARCOS (CSPSAA)

O Centro funciona no edifício da antiga Casa do Povo. Quando estas entidades foram extintas, o edifício ficou sem função definida durante algum tempo, até que a Direcção passou a posse do edifício ao CSPSAA. A partir deste momento, e sendo já propriedade plena do Centro Paroquial, o edifício sofreu inúmeras alterações e obras de recuperação visto encontrar-se em avançado estado de degradação.

Depois destas adaptações estruturais, passou a funcionar, a partir de 15 de Junho 1992, um Centro de Convívio, que posteriormente evoluiu para Centro de Dia, em 1994, iniciando a expansão da oferta de serviços. Actualmente, o CSPSAA disponibiliza ainda ao público-alvo outras respostas sociais de apoio à terceira idade e a crianças e juventude. Em 1995 entrou em funcionamento a resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), em 1999, o Centro de Actividades de Tempos Livres (CATL) e, em 2002, o Apoio Domiciliário Integrado (ADI), bem como o Lar de idosos.

O CSPSAA é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (foi constituída IPSS a 21 de Outubro de 1992), criada por iniciativa da Fábrica da Igreja Paroquial de Santo António dos Arcos,

sem fins lucrativos, canonicamente erecto, dentro da ordem jurídica procedente da concordata entre a Santa Sé e o Estado Português. Esta Instituição é de natureza jurídica fundacional, visto tratar-se de um Centro Paroquial.

O Centro tem a sua sede na Paróquia de Santo António dos Arcos, Freguesia de Arcos, concelho de Estremoz, distrito de Évora e Arquidiocese de Évora. A área geográfica de actuação da instituição abrange actualmente as seguintes freguesias e lugares do concelho de Estremoz: de Arcos, Maria Ruiva, Maria Dona, Glória, Frandina, Mamporcão e Foupana. Dando preferência á Paróquia de Santo António dos Arcos e ao Concelho de Estremoz, o Centro tem como política alargar o seu âmbito de prestação de serviços, sempre que possível, a outras paróquias confinantes. A instituição presta apoio nas respostas sociais constantes da Tabela 21.

Tabela 21: Clientes por Respostas Sociais CSPSAA

Respostas Sociais	n.º de clientes
Lar Residencial	8
Centro de Dia	20
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	15
Apoio Domiciliário Integrado (ADI)	5
Centro de Actividades de Tempos Livres (CATL)	15

Fonte: elaboração própria

O CSPA tem como missão promover, orientar, coordenar no território da paróquia a acção caritativa e social, formando a consciência dos paroquianos, em ordem à comunicação dos bens a concretizar, através dos serviços de reconhecida necessidade para a população, a prática da solidariedade humana e cristã. Os valores que o Centro Paroquial prossegue e defende: o conceito unitário e global da pessoa humana, e o respeito pela sua dignidade; o aperfeiçoamento cultural, espiritual e moral de todos os paroquianos; espírito de convivência e de solidariedade social como factor decisivo de trabalho comum, tendente à valorização integral dos indivíduos, das famílias e demais agrupamentos, e da comunidade paroquial; e o respeito pela liberdade de consciência, dando formação cristã aos seus clientes, não permitindo qualquer actividade que se oponha aos princípios cristãos.

Desde 2009 que o CSPA tem vindo a candidatar-se e a executar iniciativas e projectos, para melhoramento das suas infra-estruturas e elevação da qualidade na prestação de serviços.

Em 2009 foram realizadas Acções de Formação às funcionárias da Instituição nas áreas de Saúde da pessoa idosa – cuidados básicos e de Prevenção e Primeiros Socorros – geriatria. No mesmo ano, o

Centro submeteu candidatura à tipologia de Intervenção 6.12 – Apoio ao Investimento a Respostas Integradas de Apoio Social, do Eixo 6 – Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), com o objectivo de proceder à ampliação da resposta social de Lar. Em 2010, a candidatura foi deferida. Ainda no ano de 2010, o Centro procedeu à implementação dos processos baseados nos princípios de HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

Quanto ao processo de certificação, a organização já iniciou a implementação dos MGQRS, no entanto, a fase de qualificação não foi ainda totalmente concretizada, pelo que, não têm ainda certificado de qualificação atribuído em nenhum dos níveis definidos.

3.6. RECOLHIMENTO DE NOSSA SENHORA DOS MÁRTIRES (RNSM)

A instituição foi fundada a 6 de Janeiro 1963 pelo benemérito e fundador Luís Abebera, em Estremoz. Inicialmente abrangia um número muito reduzido de clientes em Lar, mas cresceu depois para Centro de Dia. As instalações originais foram alargadas em 1990, quando a Instituição celebrou um acordo com a Segurança Social no âmbito do Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) e alargou a sua capacidade infra-estrutural, permitindo acolher mais idosos do que inicialmente. Actualmente, abrangendo a grande maioria das freguesias do concelho de Estremoz e dando resposta a situações fora do mesmo, a instituição presta serviços nas respostas sociais que constam da Tabela 22.

Tabela 22: Clientes por Respostas Sociais RNSM

Resposta Social	n.º de clientes
Lar Residencial	66
Centro de Dia	40
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	20
Apoio Domiciliário Integrado (ADI)	2

Fonte: elaboração própria

O RNSM assenta a sua actuação numa filosofia de auxílio aos mais carenciados. A sua finalidade primordial e missão social é prestar apoio à terceira idade, através de respostas sociais específicas e previstas no seu estatuto e regulamentos internos, no âmbito do Estatuto das IPSS. Dignidade da Pessoa enquanto ser Humano; Responsabilidade Social; Sensibilidade; e Participação Activa na Sociedade empenhamento, motivação e dedicação são princípios e valores que o RNSM preza e pugna por transmitir aos seus colaboradores.

A visão da Instituição para o seu futuro é a de se tornar uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) de referência, na vertente de apoio ao idoso, no distrito de Évora. Esta organização pretende proporcionar padrões de qualidade e conforto óptimos aos seus clientes, bem como a satisfação das necessidades dos mesmos, como forma de diferenciação relativamente a instituições homónimas.

Para que possa atingir este patamar, o RNSM visa objectivos concretos que passam por:

- Remodelar e melhorar as infra-estruturas existentes;
- Melhorar os processos internos e consequentemente a qualidade da prestação dos serviços
- Consolidar e desenvolver actividades, que lhe permitam atingir uma diferenciação relativamente a instituições homónimas, através da qualificação dos serviços;
- Expandir a sua área de actuação, pois através do aumento do raio geográfico de actuação, seria possível proporcionar ajuda a um maior número de idosos;
- Desenvolver actividades que promovam qualidade de vida;
- Dinamizar actividades e iniciativas de âmbito sociocultural, para estimular nos idosos a valorização pessoal e auto-estima, bem como promover o seu desenvolvimento nível intelectual e físico.

Para poder manter e aumentar a qualidade da prestação dos seus serviços, o RNSM tem vindo a aplicar políticas de desenvolvimento, através da realização de diversos projectos. Desde 2006 que a organização tem vindo a ministrar formação aos seus colaboradores. Os projectos de formação realizados foram co-financiados pelo Quadro Comunitário de Apoio III (QCA III) e mais recentemente pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), através de formação modular nas áreas de geriatria, nutrição e informática.

Um dos projectos que a organização pretendia concretizar passava por remodelar a sua sala de banhos, para que a execução da higiene dos idosos fosse mais cómoda e eficaz, bem como de proporcionar aos seus clientes estímulos crescentes tanto física, como intelectualmente – projecto “Mente Sã, Corpo Sã”. A ideia consistia em construir uma nova sala de banhos, um ginásio e uma sala de actividades permanente. Até à data apenas foi possível construir o ginásio com o auxílio de beneméritos.

Com o intuito de divulgar os trabalhos e actividades desenvolvidas pelos e com seus clientes e de forma a tentar contribuir para uma evolução da forma como os idosos são vistos pela comunidade, em particular, e pela sociedade, em geral, o RNSM avançou com duas iniciativas, inseridas no mesmo projecto:

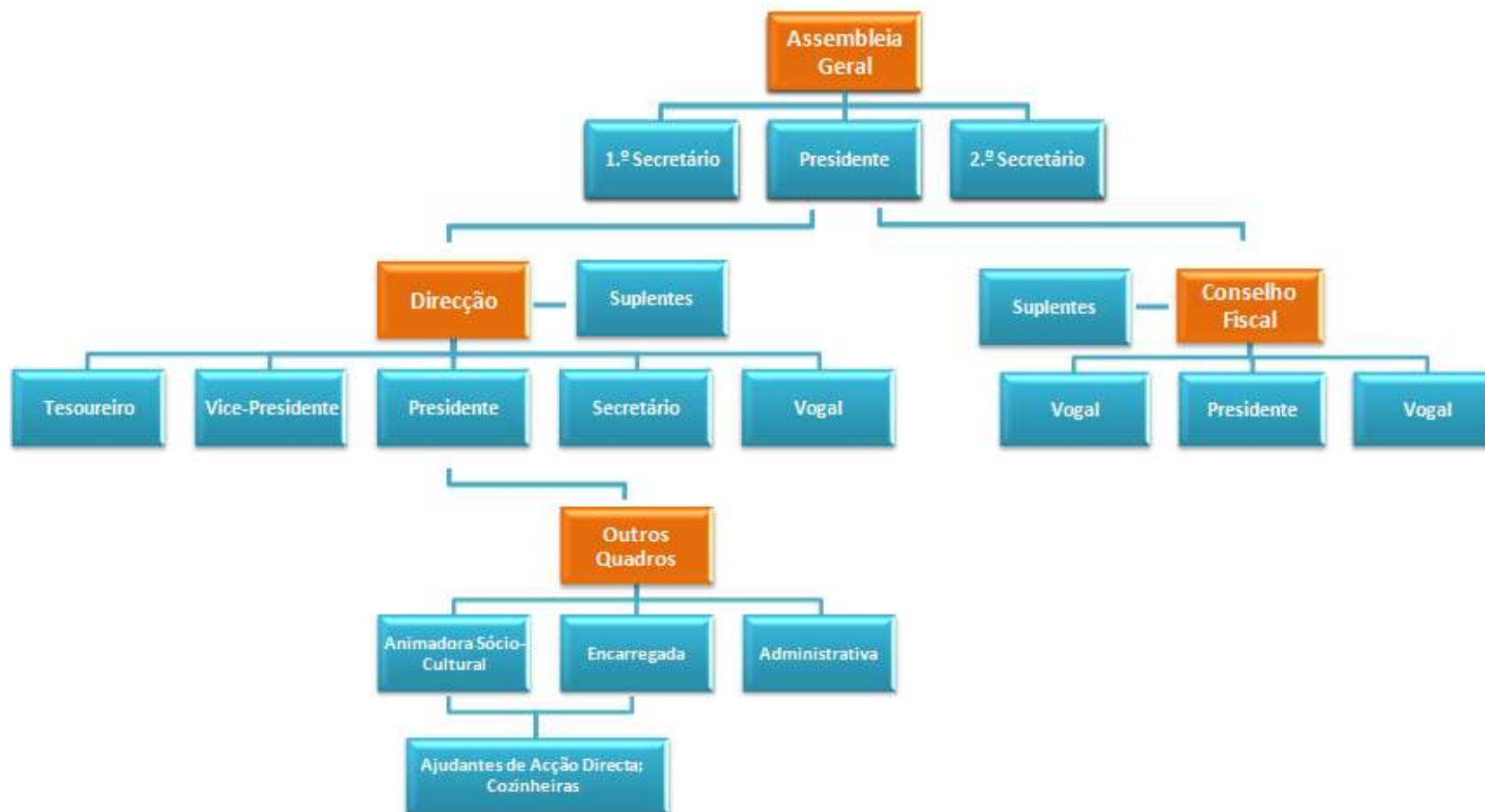
- Desde Maio de 2007 publicação de um boletim trimestral denominado *Essência*;
- Desde de Novembro de 2007 através do site na internet www.recolhimento.org.

Tendo sempre em vista a melhoria contínua dos serviços prestados, o RNSM aposta na implementação da qualidade a diversos níveis, tendo em Fevereiro de 2009 iniciado a implementação de um sistema de HACCP. Esta acção revestia-se de uma importância fulcral para o bom funcionamento da cozinha, permitindo que se preste um melhor serviço, mais seguro e com maior qualidade, passando a existir um controlo e fiscalização internos dos alimentos fornecidos e da forma como são confeccionados. Encontra-se actualmente implementado.

Ainda em 2009 deu-se início à implementação dos Manuais de Qualidade elaborados pela Segurança Social, com vista à obtenção do certificado de qualificação das respostas sociais. Nesta sequência, e para conseguir apoio especializado, em 2010, o RNSM submeteu uma candidatura ao programa co-financiado QUAL_IS_II, Qualificar a Intervenção Social, Alentejo, tendo a mesma sido aprovada. O objectivo geral deste projecto consiste em promover processos estruturados e consistentes de qualificação de organizações sem fins lucrativos de luta contra a pobreza, devidamente adaptados à cultura e às especificidades destes actores, visando melhorar a eficácia da intervenção e a promoção de respostas sociais mais adequadas ao combate à pobreza e à exclusão social. Será uma mais-valia na implementação de um sistema de qualificação formal, que não existe no RNSM. Poder proporcionar uma prestação de serviços mais estruturada e organizada é para a entidade o objectivo central.

De seguida apresenta-se na Figura 29 o organigrama da Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão (AATISLM) que apresenta a sua composição em três órgãos principais: Assembleia Geral, Direcção e Conselho Fiscal, característico da forma jurídica que reveste – associação – indicando depois outros quadros de nível técnico e operacional.

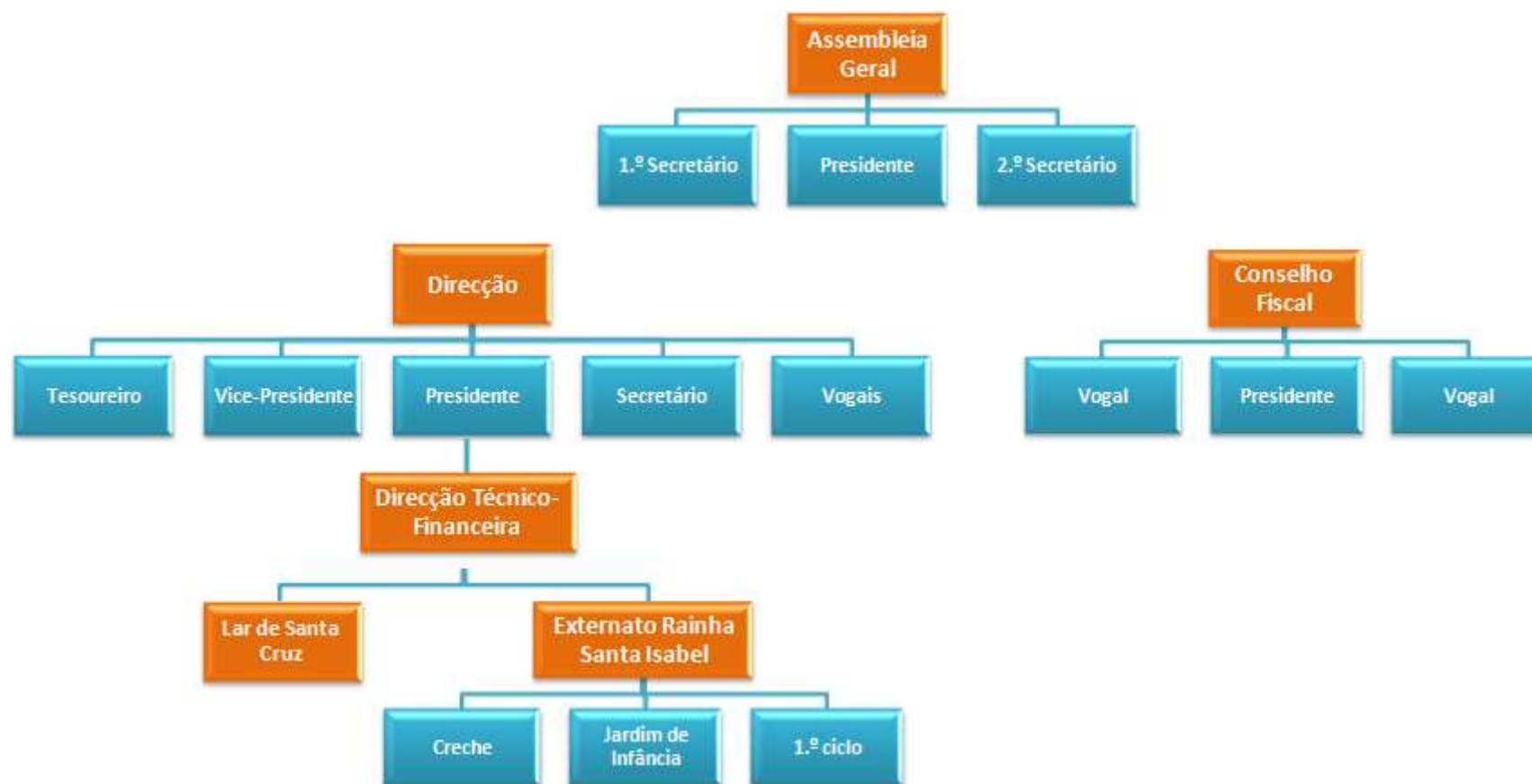
Figura 29: Organigrama da AATISLM



Fonte: elaboração própria

Passa-se a apresentar o organograma do Centro de Bem-Estar Social (CBES) que tem a mesma estrutura orgânica – Assembleia Geral, Direcção e Conselho Fiscal – existindo ainda uma Direcção Técnico-Financeira do Lar e do Externato.

Figura 30: Organigrama do CBES



Fonte: elaboração própria

A composição do organigrama do Centro Social e Paroquial de Santo António dos Arcos (CSPSAA) e do Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz (CSPSAE) não é idêntica às anteriores, pois são Centros Paroquiais cujo enquadramento legal não prevê a existência de uma

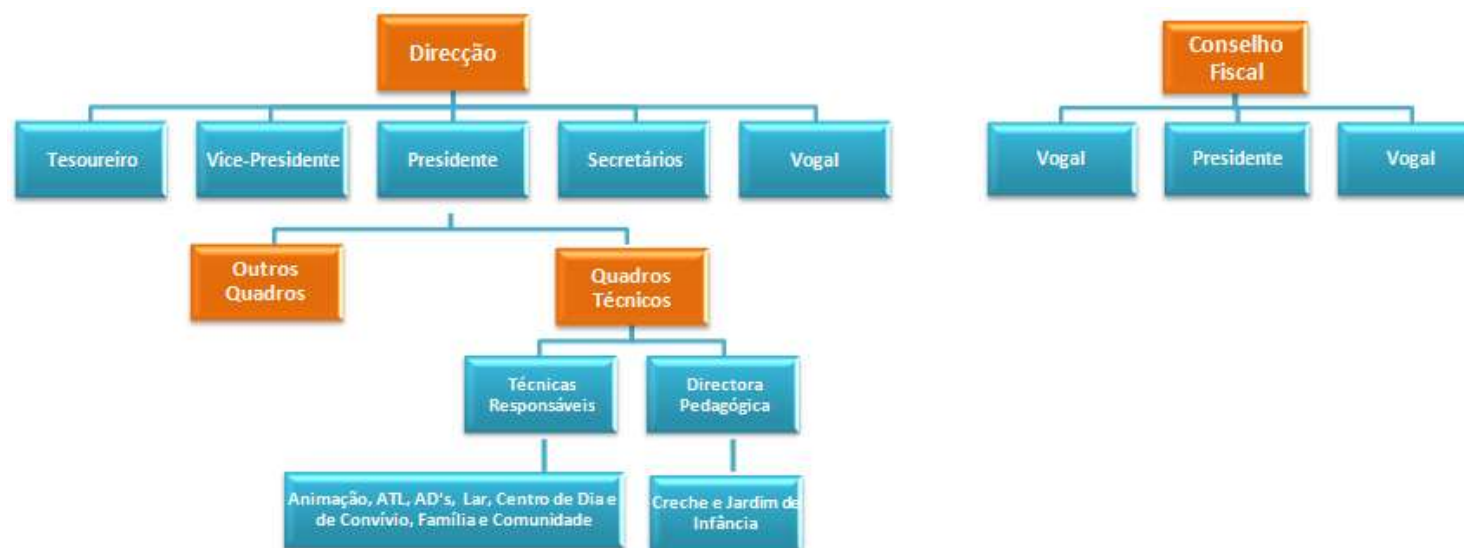
Assembleia Geral. Vejam-se as Figuras 31 e 32 respectivamente.

Figura 31: Organigrama do CSPSAA



Fonte: elaboração própria

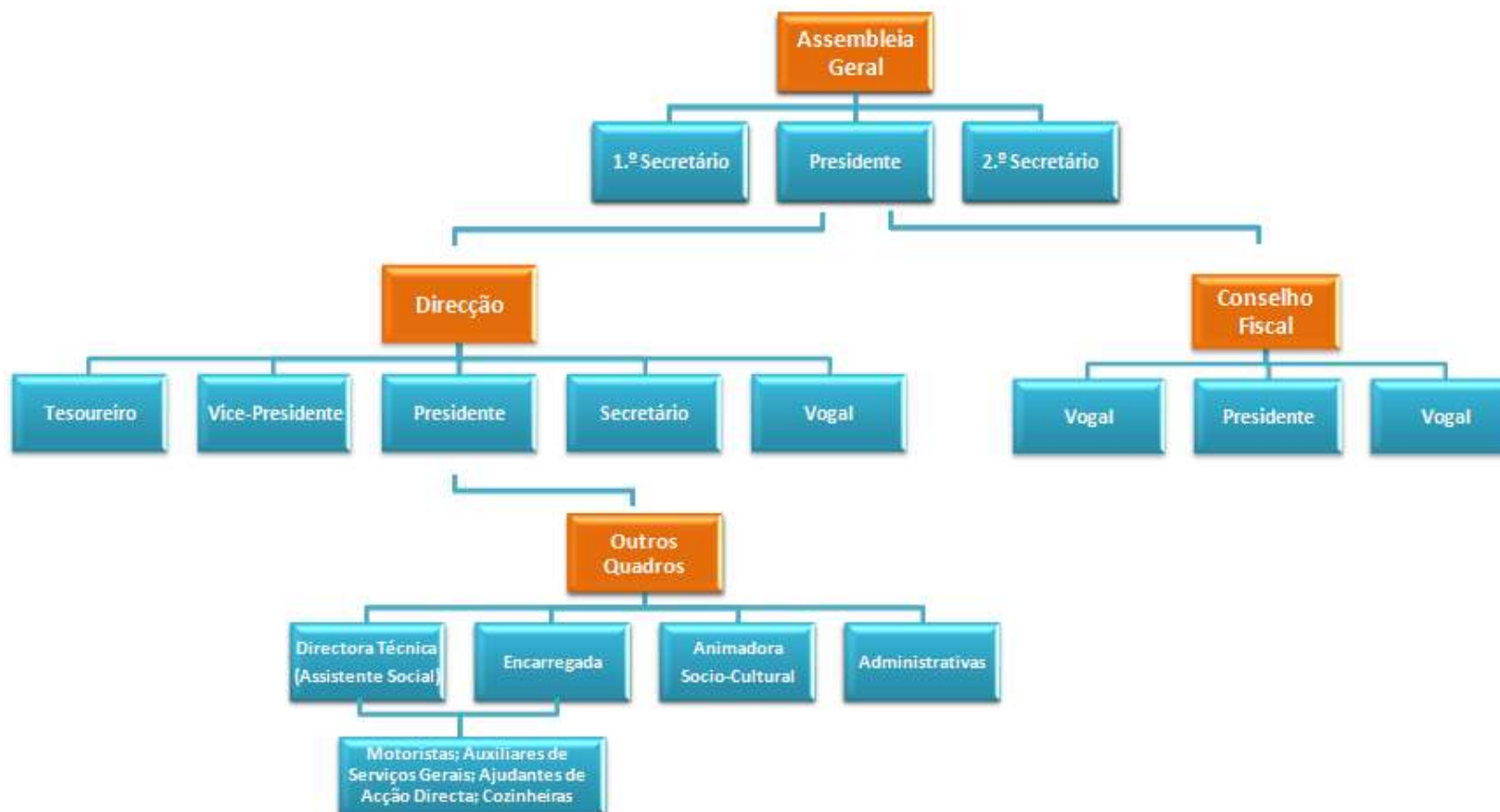
Figura 32: Organigrama do CSPSAE



Fonte: elaboração própria

No organigrama do Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires (RNSM) a estrutura repete-se com três órgãos, sendo que dependem da Direcção os quadros técnicos e operacionais. Apresenta-se o organigrama na Figura 33.

Figura 33: Organigrama do RNSM



Fonte: elaboração própria

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS OBTIDOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL DAS IPSS EM ESTUDO

Apresentado e caracterizado o universo da amostra cabe analisar a amostra do estudo. Os dados que se passam a descrever estão relacionados com uma caracterização pessoal e profissional dos colaboradores e não tanto organizacional, como a que se fez. Entre outras, analisar-se-ão as frequências de sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na instituição, categoria profissional, tendo como ponto de partida que a população inquirida por este estudo de investigação consta de colaboradores de lares de idosos, no concelho de Estremoz, distrito de Évora, em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). De um total de 255 questionários distribuídos, 142 responderam ao questionário, tendo-se assim obtido uma taxa de resposta de 55,69%. Destes foi eliminado da análise somente 1 questionário, pois não foram respondidas a maior parte das perguntas, sendo por isso considerado um questionário inválido. Num outro questionário, também se verificou uma elevada percentagem de “não resposta”, este questionário foi invalidado, porque o inquirido escolheu aquela categoria de resposta em 100% das questões.

Ao longo da exposição dos dados obtidos, apresentam-se as frequências em valores absolutos e em valores relativos (percentagem), considerando o total de respostas para cada questão e não em relação aos 100%. Deste modo, a amostra obtida corresponde a 55,69% da população e foi conseguida através do número total de 142 colaboradores (trabalhadores, membros de corpos sociais, voluntários e Contratos de Emprego Inserção (CEI) não existindo qualquer opção ou interferência por parte da investigadora. Pretendia-se atingir a população na sua totalidade.

Em cada uma das instituições a percentagem de resposta face à totalidade de colaboradores que tem corresponde aos seguintes números, apresentados na tabela 23:

Tabela 23: Respostas aos questionários

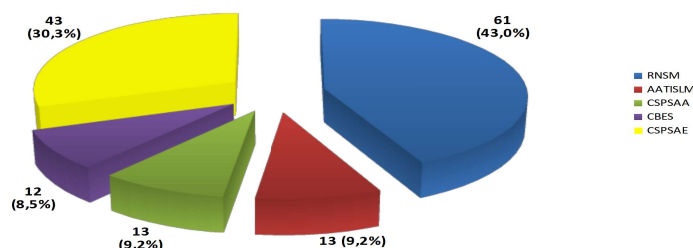
		Total do universo	Total de questionários respondidos por instituição	% de respostas relativa à instituição	% de respostas relativa ao total da amostra
INSTITU	AATISLM	34	13	38,2%	9,2%
	CBES	38	12	31,6%	8,5%
	CSPSAA	34	13	38,2%	9,2%

IÇ Ã O	CSPSAE	88	43	48,9%	30,3%
	RNSM	61	61	100%	43,0%

Fonte: elaboração própria

A amostra do presente estudo é composta maioritariamente por colaboradores do CSPSAE e do RNSM, que constituem 73,3% da amostra, sendo ambas as organizações as que maior dimensão possuem em termos de Recursos Humanos. Veja-se o gráfico 1.

Gráfico 1: Frequências absolutas e percentagem - Divisão da Amostra por Organização



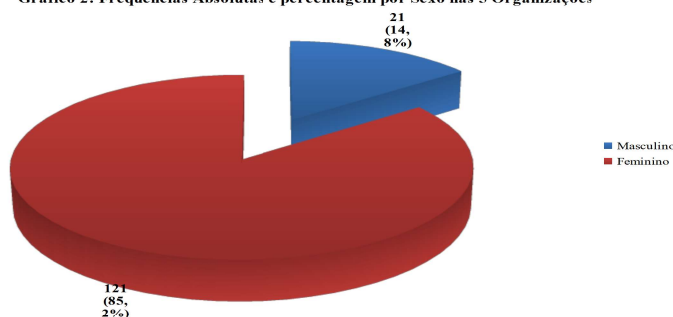
Fonte: elaboração própria

A caracterização dos inquiridos permite, a partir do conhecimento de determinadas características dos agentes da organização e da sua relação com o sistema organizacional, compreender de que forma se influenciam mutuamente, o que se reveste de todo o interesse para o presente estudo.

SEXO

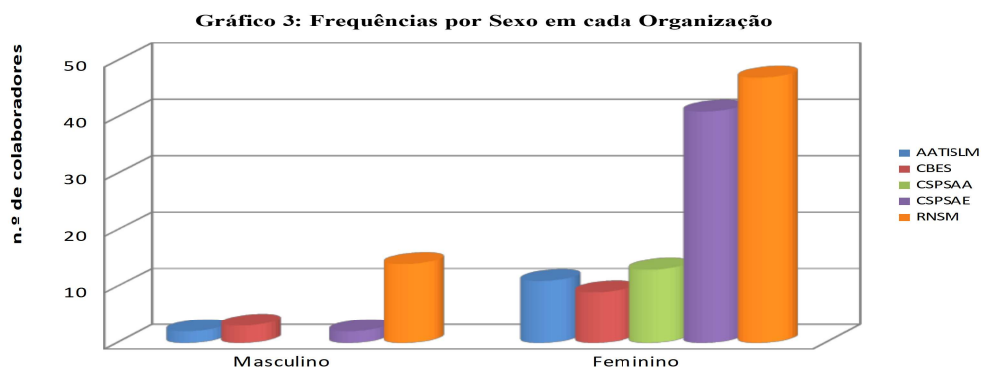
A amostra obtida consiste em 121 inquiridos do sexo feminino (85,2%) com idades compreendidas entre os 21 e 62 anos e em 21 indivíduos do sexo masculino (14,8%), como apresenta o gráfico 2. Esta discrepância não é surpresa na medida em que, não obstante outras profissões, a de Ajudante de Acção Directa é dominada por trabalhadores do sexo feminino, certamente porque, à semelhança do que sucede com a enfermagem, historicamente os cuidados de saúde e higiene foram inicialmente prestados por mulheres.

Gráfico 2: Frequências Absolutas e percentagem por Sexo nas 5 Organizações



Fonte: elaboração própria

Embora, como já foi referido, a amostra não represente a totalidade do universo em estudo, se analisarmos o gráfico 3 com os dados sobre divisão de colaboradores por género, em cada uma das instituições, chegamos a uma conclusão semelhante em termos de proporção, embora o CSPSAE e o RNSM se destaquem pela maior disparidade entre ambos.



Fonte: elaboração própria

IDADE

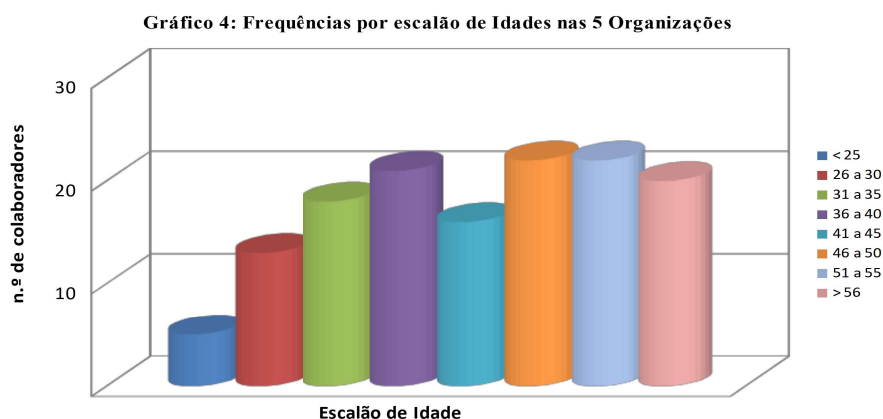
A variável idade foi categorizada em 8 classes de forma a ser mais fácil trabalhar os dados. A média de idades é de 43,9 anos com 50% (Mediana) dos inquiridos com idade inferior a 45 anos. Sendo a idade mínima de 21 e o valor máximo 78, entre os colaboradores respondentes. Como se pode observar no *output* do SPSS apresentado na tabela 23, a classe modal é o dos “46 a 50 anos” e “51 a 55 anos”, pois observa-se, pelo gráfico 4 que são as classes de maior frequência (22 indivíduos, num total de 44), seguindo-se as classes dos “36 a 40 anos” e dos “> 56 anos”, sendo a moda (a maior frequência) a idade dos 37 anos. Também, se conclui que mais de 90% dos inquiridos possuem mais de 26 anos. Para uma análise estatística mais pormenorizada, criou-se uma nova categorização das classes de idades, por escalões, como indicado na tabela 24..

Tabela 24: Estatísticas descritivas para caracterização da amostra: Factor Idade

N	Valid	137,00
	Missing	5,00
Mean		43,85
Median		45,00
Mode		37,00
Std. Deviation		11,49
Variance		132,09
Sum		6007,00
Percentiles	10	27,80
	20	32,60
	30	37,00
	40	40,00
	50	45,00
	60	48,00
	70	51,00
	80	54,00
	90	59,00

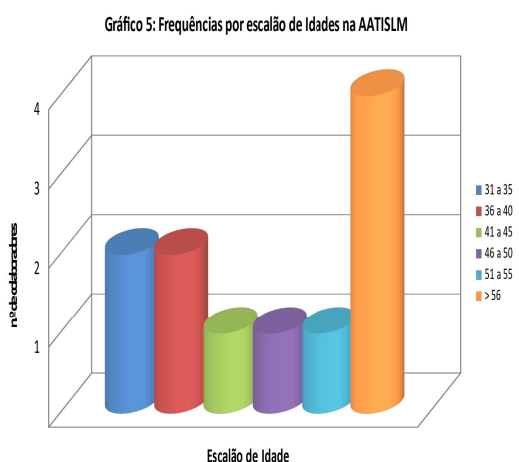
Fonte: elaboração própria

Esta situação pode dever-se ao facto de existirem pessoas a trabalhar há muito tempo nas instituições e que ainda não atingiram a idade da reforma, bem como de não existir muita opção de trabalho para desempregados pouco qualificados e com idade mais avançada, para serem absorvidos pelo mercado. Veja-se a frequência por escalão de idade no gráfico 4.

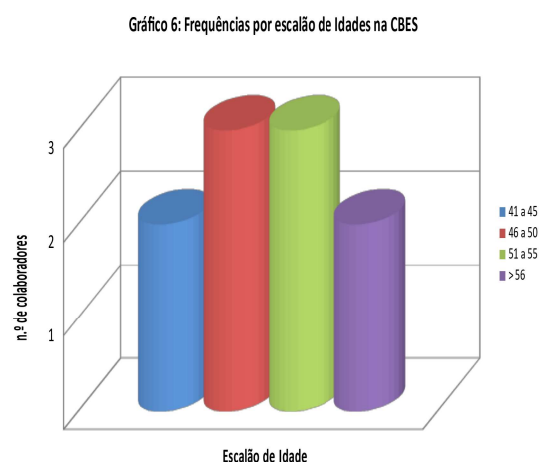


Fonte: elaboração própria

Na AATISLM destaca-se a classe de “> 56 anos” como a de maior frequência. No CBES embora a classe modal não seja a mesma a totalidade dos inquiridos tem mais de 40 anos. No CSPSAA e no CSPSAE a totalidade dos inquiridos tem mais de 35 anos. Por fim, no RNSM mais de 50% dos inquiridos têm mais de 40 anos. Analisando os dados apresentados pode confirmar-se que mais de 70% da amostra é constituída por inquiridos com idade superior a 36 anos. Estes dados constam dos gráficos 5 a 9.

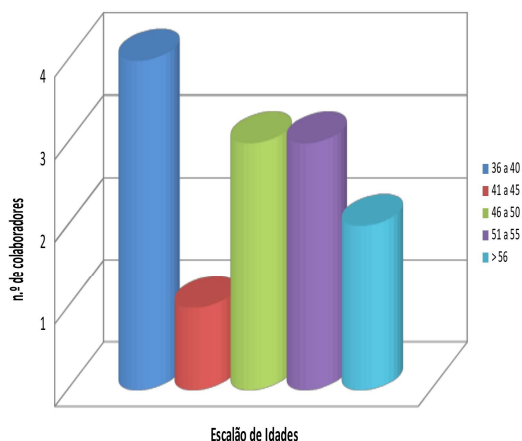


Fonte: elaboração própria



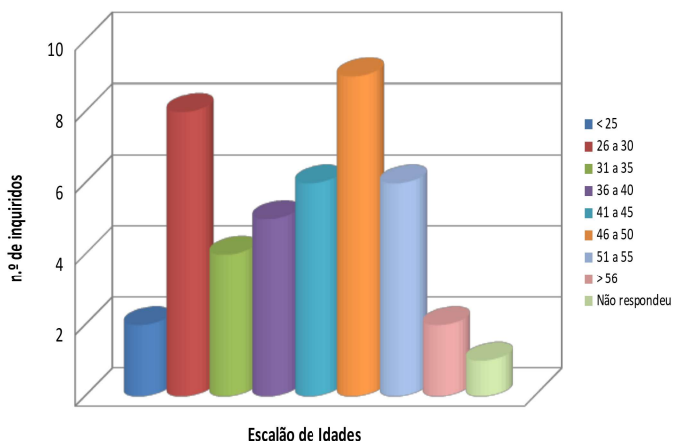
Fonte: elaboração própria

Gráfico 7: Frequências por escalão de Idades na CSPSAA



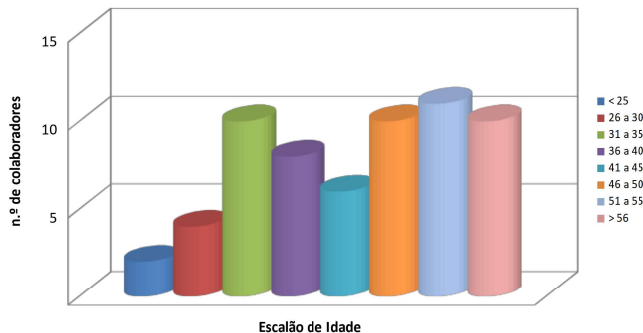
Fonte: elaboração própria

Gráfico 8: Frequências por escalão de Idades no CSPSAE



Fonte: elaboração própria

Gráfico 9: Frequências por escalão de Idades no RNSM

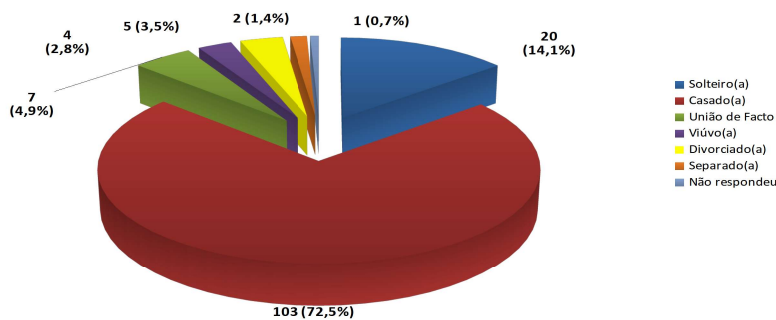


Fonte: elaboração própria

ESTADO CIVIL

Pela análise do gráfico 10 verifica-se que 103 dos inquiridos são casados (72,5% das respostas), i.e., mais de dois terços da totalidade da amostra, seguindo-se os solteiros (14,1% das respostas, que corresponde a 20 dos inquiridos). Restam ainda 7 inquiridos unidos de facto, 5 divorciados, 4 Viúvos e 2 Separados. Um dos inquiridos não respondeu.

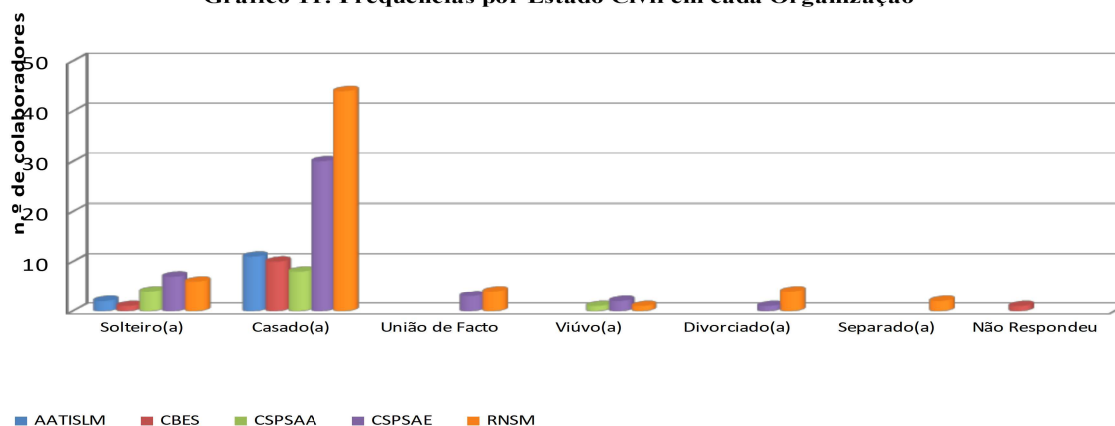
Gráfico 10: Frequências absolutas e percentagem por Estado Civil nas 5 Organizações



Fonte: elaboração própria

Na análise caso a caso verifica-se igualmente que em todas as cinco instituições o número de casados ultrapassa os 50%: o CSPSAE e o CSPSAA têm mais de 60% colaboradores casados, o RNSM mais de 70% e o CBES e a AATISLM mais de 80%. A elevada frequência de casados em todas as instituições deve-se possivelmente à elevada média de idades dos inquiridos. Analise-se o gráfico 11.

Gráfico 11: Frequências por Estado Civil em cada Organização

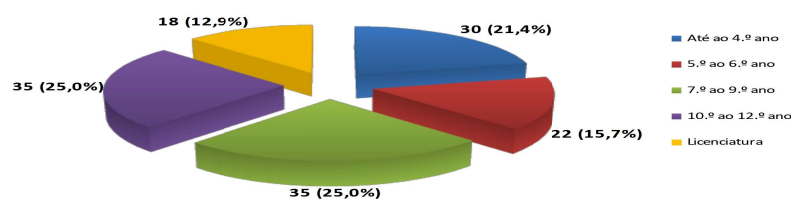


Fonte: elaboração própria

FORMAÇÃO ACADÉMICA

Os colaboradores da área da terceira idade possuem, uma diversidade de habilitações pouco eclética, que não obstante não é significativa, (veja-se o gráfico 12) pois 62,1% dos colaboradores tem até ao 9.º ano de escolaridade. Apenas 25% possuem escolaridade entre o 10.º e o 12.º anos. As habilitações são mais elevadas em 12,9% dos casos devido em grande parte a quadros técnicos das instituições, que são por licenciados por imperativo legal, v.g.: médicos, advogados, assistentes sociais.

Gráfico 12: Frequências absolutas e percentagem por Formação Académica nas 5 Organizações



Fonte: elaboração própria

Este circunstancialismo pode ser justificado pelo facto de que alguns dos colaboradores com

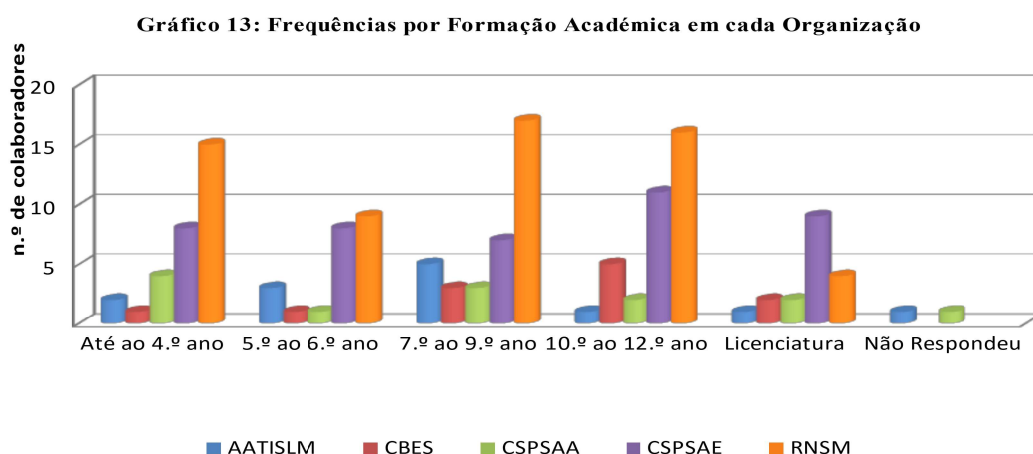
idade mais elevada terem frequentado e concluído apenas a escolaridade obrigatória exigida, como se pode verificar pela tabela abaixo apresentada.

Tabela 25: Evolução da escolaridade obrigatória

Ano	Duração de escolaridade obrigatória	Legislação
1911	3 anos	Decreto-Lei com força de lei, de 29/03/1911
1919	5 anos	Decreto-Lei n.º 5787-B de 10/05/1919
1927	4 anos	Decreto-Lei n.º 13 619 de 17/05, de 1927
1930	3 anos	Decreto-Lei n.º 18 140 de 22/03, de 1930
1956	4 anos para rapazes e 3 anos para raparigas	Decreto-Lei n.º 40 964 de 31/12, de 1956
1964	6 anos	Decreto-Lei n.º 45 810 de 09/07, de 1964
1979	escolaridade de 6 anos assegurada	Decreto-Lei n.º 538/79 de 31/12
1986	9 anos (dos 6 aos 15 anos de idade)	Lei n.º 46/86, de 14/10
2009	12 anos (até aos dezoito anos)	Lei n.º 85/2009, de 27/08

Fonte: elaboração própria

Acresce o facto de que a escolaridade mínima exigida para desempenhar a maioria das funções operacionais varia entre o 6.º e o 9.º anos de escolaridade. No mercado por vezes os Recursos Humanos qualificados são insuficientes, o que leva muitas instituições a contratar os disponíveis, mais ou menos qualificados. Na análise por organização a tendência geral mantém-se, como se pode constatar pelo Gráfico 13 embora os resultados sejam mais equilibrados na distribuição de nível de escolaridade por diversos graus na amostra correspondente ao CBES (5 colaboradores até ao 9.º ano, 5 entre 10.º e 12.º ano e 3 licenciados).



Fonte:
elaboração própria

É determinante que as organizações estimulem os colaboradores a elevar a sua escolaridade, por constituir uma mais-valia para as instituições e por dotar os Recursos Humanos de uma maior empregabilidade, numa sociedade que passa por uma crise socioeconómica, onde o desemprego e a instabilidade são crescentes.

Sublinhe-se que a ministração da formação profissional desempenha também um papel essencial, complementando as habilitações académicas dos colaboradores. Isto porque, embora a formação profissional quer no âmbito da reciclagem, quer da aquisição de novas competências, não eleve a escolaridade e o conhecimento teórico dos colaboradores, desempenha um papel determinante no desenvolvimento das suas capacidades e consolidação dos conhecimentos adquiridos através da sua experiência profissional, contribuindo para a qualificação dos Recursos Humanos e proporcionando um ambiente favorável à melhoria da qualidade da prestação de serviços.

DURAÇÃO DO VÍNCULO

Na análise do gráfico 14 observa-se que 51 colaboradores (35,9% das respostas) têm menos de 5 anos de tempo de exercício profissional na organização onde prestam serviços actualmente, sendo essa a classe modal. As explicações para este resultado podem ser diversas.

Esta situação pode ser um reflexo destas organizações do terceiro sector, serem dos principais empregadores do concelho e como tal proporcionarem uma maior oferta de emprego, ao que acresce o facto de algumas destas organizações serem mais jovens e/ou terem novas respostas sociais, ou respostas que sofreram alargamentos recentes.

Mas este fenómeno não se limita nem ao concelho, nem à actualidade. Na década de noventa as IPSS estavam a admitir cerca de 15 pessoas por dia, sendo entidades empregadoras por excelência (Maia, 1997:330). Mais recentemente

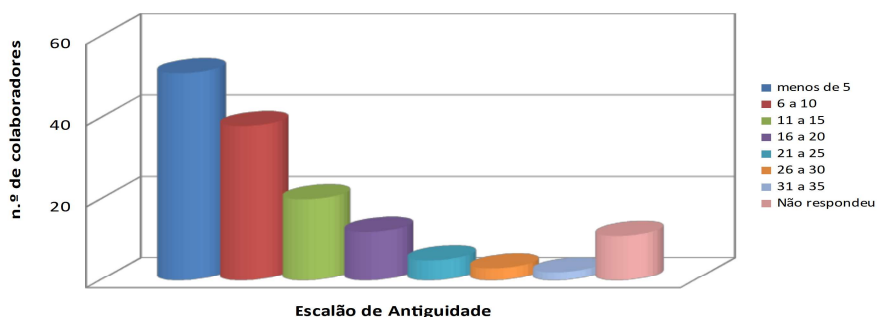
“O desenvolvimento do projecto Comparative Non-Profit Sector (CNP) em Portugal, pelas mãos da Universidade Católica Portuguesa (Centro Regional do Porto) e pela Universidade Johns Hopkins permitiu apurar que o terceiro sector tem um peso de 4,2% no PIB, o que representa já uma força económica significativa. Em termos de trabalhadores, o sector emprega 159 950 pessoas, numa medida de equivalência a tempo inteiro (ETI). O número de voluntários, apurados através de um inquérito nacional sobre o voluntariado e as doações, também no âmbito do projecto CNP, foi de 67 342. Relativamente a este número será ainda mais relevante sublinhar que se trata de uma medida de ETI: uma vez que o voluntariado se realiza quase invariavelmente num número de horas inferiores às oito horas diárias, o número de voluntários propriamente dito será significativamente maior.” (Andrade & Franco, 2007:31).

A justificação pode também ser jurídica. Se tivermos em conta que no último Código do

Trabalho a duração dos contratos a termo certo podia ir até 6 anos e que em contratos celebrados ao seu abrigo a norma é ainda aplicável, é possível explicar alguma flutuabilidade na contratação dos Recursos Humanos.

Não é no entanto de ignorar que 26,8% dos inquiridos tem um vínculo com uma duração entre 6 a 10 anos e que 29,6% trabalha nas instituições há mais de 10 anos. Tendo em conta que há organizações que existem há mais de 20 anos, não é de estranhar que muitos dos colaboradores que tiveram na sua génese ainda prestem serviços para essas entidades, o que justifica a longa duração do vínculo. Como foi referido a oferta de emprego no concelho de Estremoz não é grande e os lares de idosos são bons empregadores, pois o objectivo que prosseguem tem uma concretização que se prevê de longa duração no tempo, ou não se registasse um aumento crescente da população sénior em Portugal. Em síntese apresenta-se o Gráfico 14.

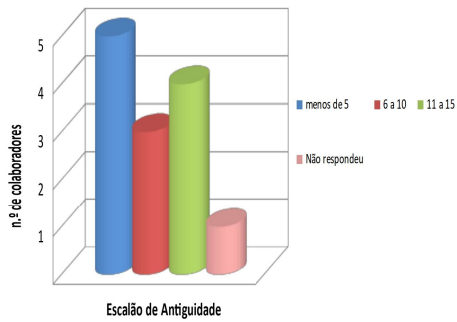
Gráfico 14: Frequências por escalão de Antiguidade dos colaboradores nas 5 organizações



Fonte: elaboração própria

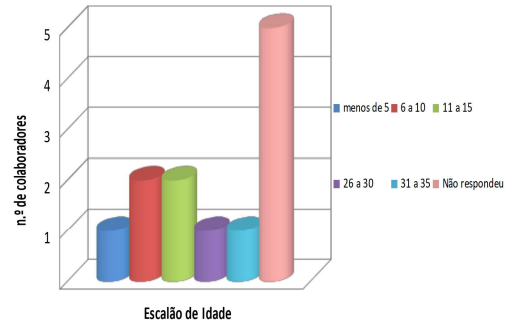
De acordo com os Gráficos 15 a 19, com excepção do RNSM em que a amostra respondeu à totalidade das questões, 1 colaborador não respondeu à questão na AATISLM (correspondente a 7,7%), 5 no CBES (41,7%), 3 no CSPSAA (23,1%) e 2 no CSPSAE (4,7%). Quanto à duração do vínculo, certamente que é maior no RNSM e no CSPSAE, por serem as organizações mais antigas (respectivamente existem desde 1963 e 1984 e as outras foram criadas na década de 90).

Gráfico 15: Frequências por escalão de Antiguidade na AATISLM



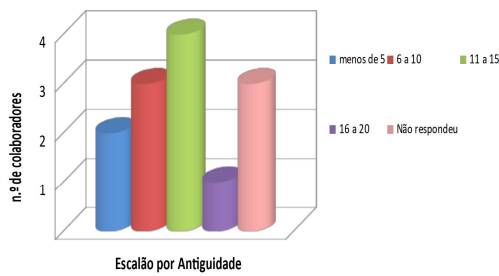
Fonte: elaboração própria

Gráfico 16: Frequências por escalão de Antiguidade na CBES



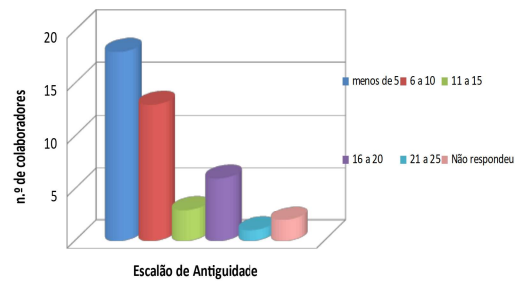
Fonte: elaboração própria

Gráfico 17: Frequências por escalão de Antiguidade na CSPA



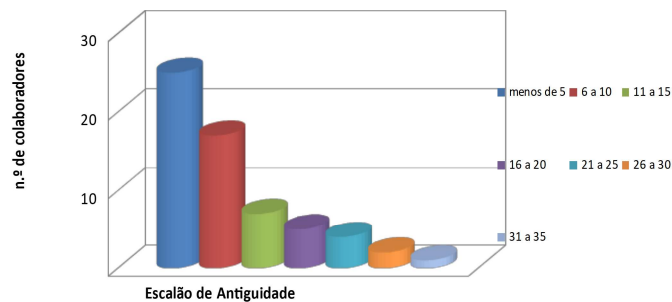
Fonte: elaboração própria

Gráfico 18: Frequências por escalão de Antiguidade na CSPSAE



Fonte: elaboração própria

Gráfico 19: Frequências por escalão de Antiguidade no RNSM



Fonte: elaboração própria

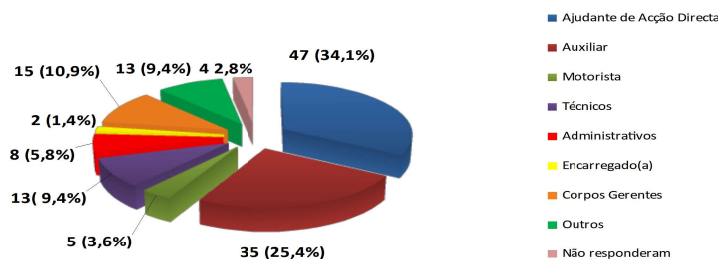
O facto de a duração do vínculo ser maior ou menor apresenta vantagens e desvantagens: se por um lado o facto de os colaboradores não trabalharem na organização há muito tempo pode ser

considerado prejudicial quanto ao envolvimento na mesma, nas suas políticas de qualidade, no conhecimento que detém desta (v.g. missão, visão, valores), por outro, implica que (especialmente no caso dos colaboradores com menos idade) não tendo tanta experiência, também não trazem consigo “vícios de trabalho” e que, como tal, podem mais facilmente absorver toda a cultura organizacional da instituição. Estas situações devem ser geridas e as consequências negativas mitigadas, em prole do aumento da qualidade dos serviços.

FUNÇÕES DESEMPENHADAS

A maior parte da amostra (57,7%) são colaboradores indiferenciados (ASG) ou cujas funções estão direccionadas para a prestação de cuidados ao idoso (AAD). Veja-se o Gráfico 20.

Gráfico 20: Frequências absolutas e percentagem por Função Desempenhada nas 5 Organizações



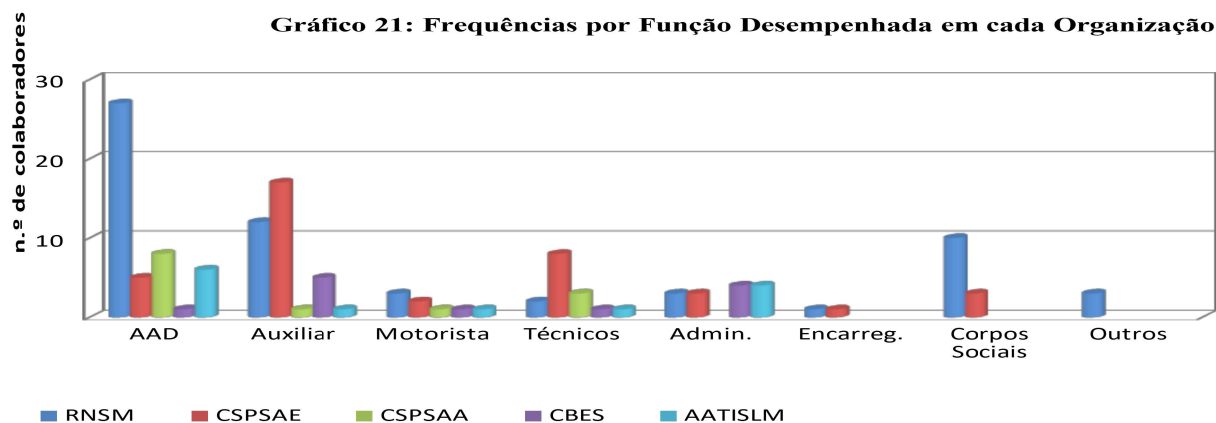
Fonte: elaboração própria

Constata-se ainda um baixo número de Corpos Sociais que responderam. Como se pode constatar pela Tabela 15, o número de membros de corpos sociais é bastante elevado. No entanto, e apesar da abertura que existiu para aplicação dos questionários, não se registou o mesmo acolhimento relativamente ao preenchimento dos questionários.

Uma das razões avançadas para justificar esta aparente disparidade de comportamentos, é a de que os membros dos corpos sociais são na sua maioria gestores não profissionais, que acumulam as funções na instituição com a sua actividade profissional.

Da análise dos resultados por instituição é possível constatar que o grupo de colaboradores com maior taxa de resposta foram as Ajudantes de Acção Directa (AAD), seguidas pelos Auxiliares. O padrão verifica-se em todas as organizações, excepto no CBES. Apenas 15 membros dos

Corpos Sociais (10,9% da amostra total) responderam aos questionários, sendo que todos pertencem ao RNSM e ao CSPAEE. Veja-se o conteúdo do Gráfico 21 que sintetiza a informação.



Fonte: elaboração própria

Após a observação das diferentes características da amostra, conclui-se que seria útil cruzar o **escalão de idades** com outras variáveis, na medida em que, aparenta ser um factor de influência sobre as restantes.

De seguida apresentam-se os resultados desse cruzamento de informação em forma de duas tabelas – 26 e 27 –, com a sistematização dos dados relativos à caracterização pessoal (idade) com as variáveis da caracterização profissional - categoria profissional, habilitações literárias e antiguidade.

Em relação à categoria profissional é evidente que as Ajudantes de Acção Directa (AAD) detêm na sua grande maioria mais de 36 anos e que, pelo contrário, os Quadros Técnicos são aqueles que possuem idades inferiores a 40 anos. Os administrativos têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, os encarregados entre 46 e 55 anos. Destacam-se os resultados relativos aos Corpos Sociais em que a maioria da amostra se situa acima dos 51 anos.

Tabela 26: Escalão de Idade e Função Desempenhada

	Ajudante de Acção Directa		Auxiliar		Motorista		Técnicos		Administrativos		Encarregado(a)		Corpos Gerentes		Outros	
	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas
< 25	2	1,50%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,50%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,80%
26 a 30	1	0,80%	5	3,80%	1	0,80%	4	3,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,50%
31 a 35	5	3,80%	1	0,80%	1	0,80%	3	2,30%	3	2,30%	0	0,00%	2	1,50%	2	1,50%
36 a 40	10	7,50%	3	2,30%	1	0,80%	2	1,50%	4	3,00%	0	0,00%	1	0,80%	0	0,00%
41 a 45	7	5,30%	6	4,50%	0	0,00%	1	0,80%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,80%
46 a 50	9	6,80%	7	5,30%	1	0,80%	0	0,00%	1	0,80%	1	0,80%	0	0,00%	1	0,80%
51 a 55	6	4,50%	9	6,80%	0	0,00%	1	0,80%	0	0,00%	1	0,80%	3	2,30%	2	1,50%
> 56	6	4,50%	3	2,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	6,00%	3	2,30%

Fonte: elaboração própria

No que toca à antiguidade a divisão da amostra está mais diluída como se pode verificar pelos dados da tabela que se indica:

Tabela 27: Escalão de Idade e Escalão de Antiguidade

	< 5		6 a 10		11 a 15		16 a 20		21 a 25		26 a 30		31 a 35	
	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas
< 25	4	3,10%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
26 a 30	8	6,30%	4	3,10%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
31 a 35	12	9,40%	3	2,40%	2	1,60%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,80%
36 a 40	7	5,50%	6	4,70%	3	2,40%	2	1,60%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
41 a 45	2	1,60%	7	5,50%	3	2,40%	2	2,40%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
46 a 50	9	7,10%	6	4,70%	3	2,40%	2	1,60%	1	0,80%	1	0,80%	0	0,00%
51 a 55	4	3,10%	5	3,90%	5	3,90%	3	2,40%	1	0,80%	1	0,80%	0	0,00%
> 56	3	2,40%	6	4,70%	4	3,10%	1	0,80%	3	2,40%	1	0,80%	1	0,80%

Fonte: elaboração própria

Os colaboradores com menos de 5 anos de antiguidade dividem-se maioritariamente entre os 26 e os 40 anos e entre os 46 e os 50. Nos colaboradores com antiguidade entre 6 e 10 anos têm mais de 36 anos.

No escalão de antiguidade entre 11 e 15 anos a predominância de idades centra-se nos maiores de 51 anos. No escalão de antiguidade entre 16 e 20 anos todos os colaboradores possuem mais de 36 anos. Quanto a ambos os escalões de 21 a 25 e de 26 a 30 todos os colaboradores têm mais de 46 anos. Veja-se a Tabela 28.

Tabela 28: Escalão de Idade e Formação Académica

	Até ao 4.º ano		5.º ao 6.º ano		7.º ao 9.º ano		10.º ao 12.º ano		Licenciatura	
	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas	n.º	% respostas
< 25	0	0%	1	0,7%	1	0,7%	0	0%	3	2,2%
26 a 30	0	0%	0	0%	4	3,0%	4	3,0%	5	3,7%
31 a 35	1	0,7%	3	2,2%	3	2,2%	5	3,7%	6	4,4%
36 a 40	1	0,7%	1	0,7%	8	5,9%	8	5,9%	2	1,5%
41 a 45	3	2,2%	2	1,5%	6	4,4%	5	3,7%	0	0%
46 a 50	6	4,4%	4	3,0%	7	5,2%	5	3,7%	0	0%
51 a 55	10	7,4%	4	3,0%	3	2,2%	4	3,0%	1	0,7%
> 56	9	6,7%	5	3,7%	2	1,5%	3	2,2%	0	0%

Fonte: elaboração própria

Quanto à formação académica, os inquiridos com habilitações até ao 4.º ano têm mais de 31 anos e maioritariamente mais de 46 anos. Os que possuem entre o 5.º e 6.º ano possuem mais de 46 anos.

Os resultados das restantes qualificações académicas, embora diluídos pelos escalões de idade permitem destacar um resultado: no caso de colaboradores com escolaridade entre o 7.º e o 9.º e entre 10.º e 12.º ano o escalão que se destaca é o de 36 a 40 anos; no caso dos licenciados possuem maioritariamente entre 31 e 35 anos.

SINOPSE

Tendo por base as respostas obtidas, é possível inferir-se que o perfil dos inquiridos, quanto à caracterização pessoal é de adultos com idades compreendidas dos 46 aos 55 anos, do sexo feminino (85,2%), com o grupo de casados (72,5%) a dominar com a maior percentagem e possuem habilitações entre o 7.º e o 12.º ano (49,2%) maioritariamente.

No que diz respeito à caracterização profissional, pode afirmar-se que 35,9% dos inquiridos trabalha há menos de 5 anos na instituição, são portanto profissionais ainda com pouca experiência profissional, o que contrasta com o resto da amostra.

Quanto à categoria profissional, 33,1% correspondem a AAD e 24,6% a auxiliares de serviços gerais. Após a devida apresentação da caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, efectua-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente avançada, como forma de facilitar a ordenação dos dados.

4.2. AMBIENTE DE TRABALHO

Além das tabelas que aqui se transcrevem, todos os dados referidos constam de tabelas que se anexam em apêndice deste estudo

Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão

A percepção dos colaboradores na AATISLM em relação ao primeiro conceito do AT - **Apoio do Supervisor** - é francamente positiva, variando as respostas entre 60% e 100%. Os colaboradores apoiam os colegas, sentem-se apoiados pelos seus superiores, sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho e têm orgulho na sua instituição. 63,6% dos inquiridos responderam que concordam com a afirmação de que os funcionários têm uma margem de manobra para fazer as suas tarefas como melhor entendem. Embora lhes sejam delegadas responsabilidades, apenas 16,6% sentem uma fiscalização apertada e 18,6 uma pressão constante para trabalharem.

No segundo conceito - **Clareza das Tarefas** - 71,7% dos inquiridos consideram que a organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos. No planeamento das actividades na organização e na determinação das responsabilidades dos superiores 100% dos inquiridos respondeu positivamente, apenas variando entre concordo e não concordo. 73,7% dos colaboradores entendem a necessidade da pré-determinação de regras. As respostas dadas sobre o facto de as regras e regulamentos da organização serem vagos revelaram-se mais díspares: 7,7% não sabia ou estava indeciso, 7,7% concordaram, 7,7% concordaram totalmente, 7,7% não responderam e os restantes dividiram-se entre discordo e discordo totalmente).

Relativamente ao conceito **Orientação das tarefas** a percepção dos colaboradores não se revela tão positiva. Embora a maioria da amostra considere que dão relevância ao desempenho das suas tarefas, que devem estar alerta para o fazer e que efectivamente os colaboradores trabalham para esse mesmo objectivo (entre 76,9% e 92,3%), verificam-se outros resultados com um cariz menos positivo. Sobre se se perde muito tempo devido à falta de eficiência 15,4 % dos inquiridos concordaram e 7,7%

concordaram totalmente. Na questão sobre se no seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo. 23,1% dos inquiridos concordaram. Destacam-se igualmente os resultados obtidos sobre a organização do serviço:

Tabela 29: Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores (pergunta n.º 21 AT)

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Discordo Totalmente	2	15,4	15,4	15,4
Discordo	6	46,2	46,2	61,5
Concordo	4	30,8	30,8	92,3
Concordo Totalmente	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

Sublinhe-se ainda que apesar destes resultados, quando perguntados sobre se a instituição onde trabalham é um local orientado para o trabalho altamente eficiente. 69,2% os inquiridos disseram concordar e 30,8% concordar totalmente.

Quanto ao conceito de **Inovação** realizar as tarefas de forma diferente é valorizado pelo ponto de vista de 76,9% dos colaboradores. Na perspectiva de 84,6% dos colaboradores existe um bom espírito de equipa e embora não considerem a atmosfera impessoal (69% concordam ou concordam totalmente), 84,6% respondeu que não podem escolher a roupa que usam. Entre 69,2% e 92,3% dos inquiridos concordam com as afirmações de que a organização valoriza a criatividade, assim como a inovação e mudança (discordo - 76,9% e 7,7% - discordo totalmente).

SINOPSE

A percepção dos inquiridos é positiva em relação a quase todos os quatro conceitos de Ambiente de Trabalho. Ainda assim apurou-se que no conceito Clareza das Tarefas por vezes se nota alguma desorganização nos diversos sectores - 30,8% concordo e 7,7% concordo totalmente. Em relação à Inovação também existe um ponto de nota negativo: o facto de os colaboradores não poderem usar a roupa que entendem – 84,6%. Contudo note-se que na maioria das instituições congéneres os colaboradores usam farda, o que pode explicar esta tendência de resposta.

Centro de Bem Estar Social

No **Apoio do Supervisor** a maioria dos inquiridos não consideram que lhes sejam atribuídas responsabilidades (25% discorda totalmente 33% discordo), nem que lhes seja dada liberdade para desenvolverem as tarefas que lhes cabem da forma que considerem mais adequada (50% discorda totalmente, 8,3% discorda e apenas 33% concorda) ou a tomarem as decisões (33% discordo totalmente e 33% discordo). Os colaboradores tendem a não sentir apoio por parte dos seus superiores (discordo totalmente 58,3% e discordo 25%) e nem que as suas ideias sejam tidas em conta (41% discordo totalmente, 16% discordo e 25% concordo). Acresce que não se sentem fiscalizados (33,3% discordo e 33,3% discordo totalmente).

Embora não haja uma escolha óbvia, os colaboradores não parecem rever-se na organização: à questão sobre se se orgulham da instituição onde trabalham 33,3% discordo totalmente, 16,7% discordo e 41,7% concordo.

Quanto ao conceito **Clareza das Tarefas** a opinião dos inquiridos dividiu-se bastante sobre se a organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos: 33,3% discordaram totalmente, 25% discordaram e 41,7% concordaram totalmente.

Os colaboradores não consideram o trabalho na organização verdadeiramente desafiante (discordo totalmente 50% e discordo 33,3%). Sobre o facto de as regras e os regulamentos existentes na organização serem ou não vagos, 33,3% dos inquiridos responderam não sei/estou indeciso, 25% discordo totalmente e 16,7 discordo. Os inquiridos consideram que no desempenho das suas funções as pessoas devem seguir regras pré-determinadas (33,3% discordo totalmente, concordo 58,3% e concordo totalmente 8,3%), que as responsabilidades dos superiores não estão claramente determinadas (discordo totalmente 41,7%, discordo 33,3% e 16,7% não sei/estou indeciso)

Os colaboradores não consideram que as actividades a desenvolver na organização estejam bem planeadas. (41,7% discordo totalmente, 41,7% discordo e 16,7% não sei estou indeciso).

No que respeita ao conceito de **Orientação das Tarefas** os colaboradores não concordam com a afirmação de que as pessoas dão relevância ao cumprimento das suas tarefas (50% discordo totalmente, 16,7% discordo e 25% concordo).

A maioria dos inquiridos considera que os colaboradores não trabalham com o empenho suficiente: à questão os funcionários trabalham com afinco 33,3% discordaram totalmente e 33,3% discordaram; quanto ao facto de os assuntos a resolver hoje, raramente serem deixados para amanhã 25% discordaram totalmente e 33,3% discordaram. No entanto sobre se no seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo, 25% dos inquiridos não sabe ou estava indeciso, sem haver uma tendência vincada entre a concordância ou discordância.

Quanto à organização e eficiência a percepção dos inquiridos é maioritariamente negativa. Consideram haver desorganização nos diversos sectores (41,7% concordo e 33,3% concordo totalmente), que se perde muito tempo devido à falta de eficiência (58,3% concordo e 25% concordo totalmente) e que a organização não é um local orientado para o trabalho altamente eficiente (33,3% discordo totalmente e 50% discordo).

Nas questões ligadas à **Inovação** destaca-se a respostas não sei/estou indeciso que variaram entre 16,7% e 50%. Na perspectiva dos colaboradores desenvolver as tarefas de modo diferente não é valorizado (discordo totalmente 41,7% e discordo 25%), a organização não experimenta novas ideias com frequência (discordo totalmente 16,7% e discordo 50%) e a variedade e a mudança não são muito relevantes (concordo 50% e concordo totalmente 8,3%).

Segundo a percepção dos inquiridos não existe muito espírito de equipa (58,3%) e discordam com a afirmação de que os funcionários podem usar o tipo de roupa que entenderem (discordo 50%, discordo totalmente 8,3% e concordo 25%).

SINOPSE

A percepção dos inquiridos é globalmente negativa no que respeita aos conceitos de Ambiente de Trabalho. No conceito Clareza das Tarefas verifica-se uma divisão de respostas dos inquiridos entre concordo/discordo e concordo totalmente/discordo totalmente. Destaca-se igualmente uma elevada percentagem de respostas não sei/estou indeciso, principalmente nas afirmações sobre o conceito de Inovação.

Centro Social e Paroquial de Santo António dos Arcos

Passando à análise dos dados obtidos no **CSPSAA** sobre o conceito do **Apoio do Supervisor** as respostas foram tendencialmente positivas.

Segundo a percepção dos inquiridos os superiores atribuem responsabilidades importantes aos funcionários. (61,5% concordo e 38,5% concordo totalmente) e normalmente os elogiam um funcionário que fez algo bom. (61,5% concordo, 15,4% concordo totalmente e 23,1% não sei/estou indeciso). Os colaboradores consideram que há uma aproximação entre eles e os superiores - Os superiores tendem a descer ao nível dos funcionários, quando se dirigem a eles. (92,3% concordo).

A emissão de críticas por parte dos colaboradores tem um grande relevo e pode ser utilizada como um instrumento ao serviço da qualidade. Embora 61,5% dos inquiridos discorde com o facto de as críticas serem desencorajadas, 23,1% têm uma percepção oposta:

Tabela 30: Os superiores tendem a desencorajar críticas por parte dos funcionários. (pergunta n.º 7 AT)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	1	7,7	8,3	8,3
Discordo	8	61,5	66,7	75,0
Concordo	3	23,1	25,0	100,0
Total	12	92,3	100,0	
Não respondeu	1	7,7		
Total	13	100,0		

Fonte: elaboração própria

No entanto quando perguntados se Por norma os superiores ouvem as ideias propostas pelos funcionários, 84,6% concordaram com a afirmação e 15,4% concordo totalmente. À questão se Os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões as respostas foram também positivas: 92,3% concordo e 7,7% concordo totalmente.

Os inquiridos revêem-se na organização - Os funcionários parecem ter orgulho na organização. (69,2% concordo e 23,1% concordo totalmente) – e não sentem uma fiscalização apertada por parte dos superiores (100% discorda).

Os dados sobre **Clareza das Tarefas** revelam que os colaboradores consideram que a organização tem como prioritário a existência de normas bem definidas e de definição de tarefas para uma boa organização do serviço. Vejam-se os resultados obtidos nas seguintes questões: A organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos - 93% concorda; As regras e os regulamentos existentes na organização são vagos - 61,5% discordo, 23,1% concordo totalmente e 15,4% não/estou indeciso; As actividades a desenvolver na organização são bem planeadas - 92,3% concordo; e No desempenho das suas funções as pessoas devem seguir regras pré-determinadas 84,6% concordo e 7,7% concordo totalmente.

No âmbito do conceito **Orientação das tarefas** as respostas dos inquiridos revelam algum desconhecimento pois a percentagem de respostas não sei/estou indeciso é de 23,1% em todas as questões: Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores - 61,5% discordo e 23,1% não sei/estou indeciso; Perde-se muito tempo devido à falta de eficiência; Os funcionários devem estar constantemente em alerta para o desempenho das suas tarefas; e a questão Este é um local orientado para o trabalho altamente eficiente, tiveram os mesmos resultados - 69,2% concordo e 23,1% Não sei/estou indeciso.

Os colaboradores demonstram ter uma verdadeira preocupação com o desempenho das suas tarefas: As pessoas dão relevância ao cumprimento das suas tarefas - 69,2% concordo e 30,8% concordo totalmente; No seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo - 84,6% discordo; Os assuntos a resolver hoje, raramente são deixados para amanhã - 92,3% concordo; Os funcionários trabalham com afinco - 100% concordo.

Tendo em conta os resultados obtidos a percepção dos inquiridos é, maioritariamente, a de que existe um ambiente positivo na organização e por isso propicio à **Inovação**. Veja-se, v.g., as questões Existe muito espírito de equipa. (69,2% concordo e 30,8% não sei/estou indeciso), Os funcionários revelam um interesse pessoal pelos colegas. (92,3% concordo), A atmosfera é um tanto impessoal. (76,9% discordo e 15,4% não sei/estou indeciso), Os funcionários podem usar o tipo de roupa que entenderem. (61,5% concordo e 23,1% concordo totalmente) e Os funcionários raramente confraternizam depois da hora de serviço (61,5% discordo e 23,1% não sei/estou indeciso). Destaca-se a percentagem elevada de não sei/estou indeciso de respostas a algumas questões, o que pode revelar desconhecimento, comunicação deficiente ou desinteresse.

Segundo os inquiridos organização valoriza o desenvolvimento das tarefas de modo diferente (69,2% concordo e 30,8% não sei/estou indeciso) e considera que tem uma grande abertura à inovação e à mudança: A organização seria uma das primeiras a experimentar uma nova ideia. (76,9% concordo e 23,1% discordo); e A variedade e a mudança não são muito importantes para a organização (69,2% discordo e 23,1% não sei/estou indeciso). Apresenta-se a Tabela 31 para ilustrar os dados.

Tabela 31: Ideias novas e diferentes são experimentadas com frequência. (pergunta n.º 32 AT)

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	2	15,4	15,4	15,4
Discordo	3	23,1	23,1	38,5
Concordo	8	61,5	61,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

SINOPSE

Dos resultados obtidos destaca-se uma percepção amplamente positiva nos conceitos Apoio do Supervisor, Clareza das Tarefas e Inovação. Relativamente à Orientação das Tarefas detectou-se uma percentagem significativa de não sei/estou indeciso de 23,1%.

Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz

Analisando os dados obtidos da aplicação dos questionários no **CSPSAE** conclui-se, no que respeita ao conceito **Apoio do Supervisor**, que a maioria dos inquiridos sentem que efectivamente existe e é revelado em resultados como os das seguintes questões: Os superiores atribuem responsabilidades importantes aos funcionários - 67,4% concordo, 16,3% concordo totalmente e 11,6% discordo; Os funcionários têm uma margem de manobra para fazer as suas tarefas como melhor entendem - 65,1% concordo e 14% discordo; e Normalmente os superiores elogiam um funcionário que fez algo bom - 51,2% concordo, 25,6% concordo totalmente e 16,3% discordo. Mas apesar desse apoio não se sentem fiscalizados: Os superiores mantêm os funcionários sob uma fiscalização apertada - 62,8% discordo e 20,8% discordo totalmente. Tal pode ser significativo de confiança no trabalho dos colaboradores. Acresce que na percepção dos inquiridos, os colaboradores são envolvidos na tomada de decisões pelos supervisores (Por norma os superiores ouvem as ideias propostas pelos funcionários - 69,8% concordo e 14% concordo totalmente). No entanto esta percepção não é clara, porque numa questão similar os resultados foram distintos, de acordo com a Tabela 32.

Tabela 32: Os superiores tendem a desencorajar críticas por parte dos funcionários (pergunta n.º 7 AT):

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	6	14,0	15,0	15,0
Discordo Totalmente	3	7,0	7,5	22,5
Discordo	20	46,5	50,0	72,5
Concordo	11	25,6	27,5	100,0
Total	40	93,0	100,0	
Não respondeu	3	7,0		
Total	43	100,0		

Fonte: elaboração própria

Os resultados obtidos não parecem reflectir-se como seria expectável na questão: Os funcionários parecem ter orgulho na organização. Aí as percentagens foram bastante variáveis: 53,5% concordo, 16,3% concordo totalmente, 16,3% discordo, 9,3% não sei/estou indeciso e 4,7% não responderam.

A percepção que os inquiridos têm sobre as questões relacionadas com o conceito **Clareza das Tarefas** é positiva. Perguntados se as regras e os regulamentos existentes na organização são vagos

55,8% discordo, 14% discordo totalmente, 16,3% concordo embora tenha havido 11,6% que respondeu não sei/estou indeciso. Sobre as responsabilidades dos superiores estarem claramente determinadas 62,8% concordaram e 27,9% concordaram totalmente. Quanto ao facto de as actividades a desenvolver na organização serem bem planeadas 65,1% concordaram e 18,6% concordaram totalmente, o que revelam uma tendência bastante clara da opinião dos inquiridos.

No âmbito da análise aos dados recolhidos sobre as questões sobre o conceito **Orientação das tarefas** os inquiridos consideraram que As pessoas dão relevância ao cumprimento das suas tarefas, embora haja uma percentagem significativa de pessoas que não emitiram opinião (74,4% concordo, 11,6% concordo totalmente e 14% não sei/estou indeciso).

Das várias questões respondidas pode concluir-se que o nível de eficácia e eficiência da organização percebido pelos inquiridos não é unânime. Nalgumas questões as percentagens de resposta estão muito divididas: Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores - 51,2% discordo, 30,2% concordo e 9,3% concordo totalmente; Perde-se muito tempo devido à falta de eficiência - 46,5% Discordo e 34,9% concordo; No seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo - 41,9% discordo, 18,6% discordo totalmente, 20,9% concordo e 11,6% concordo totalmente; e Os assuntos a resolver hoje, raramente são deixados para amanhã - 60,5% concordo e 18,6% discordo.

Noutras questões a percepção é mais assertiva e a percentagem de respostas positivas é maior: Os funcionários devem estar constantemente em alerta para o desempenho das suas tarefas - 72,1% concordo, 20,9% concordo totalmente; Este é um local orientado para o trabalho altamente eficiente - 67,4% concordo e 18,6% concordo totalmente; e Os funcionários trabalham com afinco - 65,1% concordo e 11,6% concordo totalmente, 14% não sei/estou indeciso.

Segundo a opinião da maioria dos inquiridos o ambiente geral é propício ao desenvolvimento do elemento **Inovação**, através de novas ideias e mudança: v.g., Existe muito espírito de equipa - 58,1% concordo e 14% concordo totalmente e 18,6 discordo; A atmosfera é um tanto impessoal - 60,5% discordo, 11,6% discordo totalmente 14% concordo; e Os funcionários revelam um interesse pessoal pelos colegas - 65,1% concordo e 16,3% discordo

A criatividade é valorizada, embora exista uma percentagem significativa de inquiridos que não emitiram opinião: Desenvolver as tarefas de modo diferente é valorizado - 18,6% não sei/estou indeciso e 53,5% concordo; e Ideias novas e diferentes são experimentadas com frequência - 62,8% concordo totalmente e 25% discordo.

A capacidade de mudança e de inovação por parte da organização é positiva, embora também neste

ponto haja uma percentagem muito elevada de inquiridos que não emitiu opinião: A organização seria uma das primeiras a experimentar uma nova ideia - 62,8% concordo e 23,3% não sei/estou indeciso; e A variedade e a mudança não são muito importantes para a organização - 48,8% discordo, 14% discordo totalmente e 25,6% concordo.

As respostas de Não Sei/Estou Indeciso podem permitir várias leituras, desde uma estratégia de comunicação ineficiente, ou desinteresse do colaborador, o que por sua vez pode ser um reflexo da estratégia da liderança.

Na instituição Centro Social e Paroquial Santo André, Estremoz, obteve-se respostas de um **membro dos corpos gerentes**, cujos resultados se passam a analisar.

O grau de satisfação é positivo no que toca ao conceito **Apoio do Supervisor**. Cabe ainda assim destacar algumas questões. Sobre a afirmação Normalmente os superiores elogiam um funcionário que fez algo bom, a resposta foi concordo totalmente. À afirmação Os funcionários podem usar a sua própria iniciativa para fazer o que lhes cabe, a resposta foi discordo, o que pode revelar uma confiança limitada nos colaboradores ou um estilo de gestão que não fomenta o *empowering*. Ainda sobre o mesmo conceito a afirmação Os funcionários parecem ter orgulho na organização, obteve a resposta não sei/estou indeciso, o que pode indicar uma comunicação deficiente e/ou uma avaliação da satisfação deficiente ou inexistente. Sobre o conceito **Clareza das Tarefas** a percepção do inquirido foi positiva, embora não tenha havido nenhuma resposta de concordo totalmente ou discordo totalmente. Nas questões sobre o conceito **Orientação das Tarefas** o grau de satisfação foi igualmente positivo (com respostas que variaram entre concordo e discordo), sublinhando o empenho dos colaboradores - No seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo, cuja resposta foi discordo – e o desempenho dos mesmos - Os funcionários devem estar constantemente em alerta para o desempenho das suas tarefas, cuja resposta foi discordo – transparecendo aqui alguma confiança nos colaboradores, que no entanto não parecem consentâneas com as respostas às questões sobre Apoio do Supervisor. Por fim, nas afirmações relativas ao conceito de **Inovação** a avaliação do inquirido é maioritariamente positiva não havendo a evidenciar respostas de concordo totalmente ou discordo totalmente.

SINOPSE

Os inquiridos sentem que existe Apoio do Supervisor, embora na questão sobre se os supervisores

tendem a desencorajar críticas por parte dos colaboradores, a percentagem de concordo tenha sido significativa – 25,6%. A percepção sobre os conceitos Clareza das Tarefas é positiva. Sobre a Orientação das Tarefas as respostas não foram unânimes, variando pela escala. Quanto à Inovação os inquiridos consideram que o Ambiente de Trabalho é propício ao desenvolvimento de questões relacionadas com a mudança.

Sobre a percepção dos corpos gerentes, esta não diverge muito dos restantes inquiridos, sendo no entanto mais positiva, com percentagens de resposta mais elevadas.

Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires

Os dados recolhidos no **RNSM** parecem indicar que na perspectiva dos colaboradores há um grau médio a elevado de *empowerment* por parte da liderança relativamente ao seu trabalho. Nas afirmações relativas ao elemento **Apoio do Supervisor**, 86,9% dos colaboradores consideram que os superiores lhes atribuem responsabilidades importantes e 57,4% considera que podem usar a sua própria iniciativa para fazer o que lhes cabe embora 29,5% considere que não. Por fim 65,6% considera ainda que os funcionários têm uma margem de manobra para fazer as suas tarefas como melhor entendem, 27,9 discordam.

No entanto e pese embora o que ficou dito, os colaboradores consideram também que existe uma fiscalização efectiva por parte da liderança uma vez que 67,2% considera que não há uma pressão constante para os funcionários trabalharem continuamente e apenas 27,9% considera que sim; 26,2% dos colaboradores considera que os superiores mantêm os funcionários sob uma fiscalização apertada, embora 65,6% considere que não.

Quanto ao nível de abertura no que respeita à comunicação por parte da liderança, 50,8% dos colaboradores considera que os superiores tendem a desencorajar críticas por parte dos colaboradores, enquanto 27,9% considera que sim, o que representa uma percentagem bastante elevada. Os colaboradores que consideram que por norma os superiores ouvem as ideias propostas pelos funcionários corresponde a 63,9%, mas 27,9% discordam da afirmação. Ainda quanto à comunicação 52,5% dos colaboradores consideram que os superiores tendem a descer ao seu nível, quando se dirigem a eles, no entanto 32,8% discorda.

No que toca à percepção do reconhecimento pelo trabalho desempenhado 57,4% dos colaboradores considera que normalmente os superiores elogiam um funcionário que fez algo bom. No entanto

24,6% discorda. Quanto ao facto de os colaboradores terem orgulho na organização apenas 55,7% concordaram com a afirmação, o que perfaz pouco mais de metade da amostra.

No segundo grupo de questões avaliou-se a percepção dos colaboradores relativamente **Clareza das Tarefas**. Perguntados se consideravam que a organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos 63,9%, dos inquiridos disse que sim, apenas 8,2% discordaram e 26,2% afirmaram desconhecer, o que indicia aqui também um problema de comunicação e informação.

Quanto ao planeamento 54,1% dos colaboradores considerou que as actividades a desenvolver na organização são bem planeadas, embora 31,1% tenha discordado.

Apenas 55,7% dos inquiridos consideraram que as regras e os regulamentos existentes na organização são vagos, sendo que 24,6% concordou com a afirmação, o que pode revelar também desconhecimento ou falta de divulgação daqueles instrumentos.

Para terminar este grupo destaca-se ainda o facto de 83,6% dos colaboradores concordarem com o facto de que no desempenho das suas funções as pessoas devem seguir regras pré-determinadas e que as responsabilidades dos superiores estão claramente determinadas.

No terceiro grupo - **Orientação das Tarefas** - colocaram-se questões aos colaboradores de forma a poder aferir-se a sua percepção sobre o grau de eficiência e eficácia na instituição sobre o desenvolvimento das tarefas.

Quanto à organização nos diversos sectores 72,1% dos colaboradores considera que existe desorganização nos serviços e apenas 21,3% discorda. Dos inquiridos 42,6% concorda que se perde muito tempo devido à falta de eficiência sendo que 52,5% discordam.

Da totalidade dos colaboradores 47,5% concorda com a afirmação de que no seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo e 44,3% discorda.

Quanto à rapidez de solução dos problemas 67,2% concorda que os assuntos a resolver hoje, raramente são deixados para amanhã e apenas 26,2% discorda. Quanto à atenção que a responsabilidade de cada colaborador implicar as respostas foram quase unânimes: 95,1% concorda quando se diz que os funcionários devem estar constantemente em alerta para o desempenho das suas tarefas. No que respeita à eficiência do trabalho realizado na instituição, 72,1% dos colaboradores concordam que este é um local orientado para o trabalho altamente eficiente e apenas 13,1% discordam.

No último grupo de questões - **Inovação** - as opiniões dividem-se sobre se na instituição desenvolver as tarefas de modo diferente é valorizado, pois 37,7% dos colaboradores respondeu que concordava e 37,7% que discordava. Quanto ao espírito de equipa 49,2% diz não existir na instituição e 41% respondeu no sentido inverso. Sobre se a atmosfera é impessoal não houve uma escolha clara pela maioria dos colaboradores, uma vez que 34,4% concordaram e 41% discordaram. A resposta à questão que se prendia com a liberdade que os funcionários têm em vestir o que escolherem foi também ela quase unânime com 93,4% de colaboradores a discordarem.

Perguntados sobre se as ideias novas e diferentes são experimentadas com frequência na instituição, os colaboradores dividem-se na resposta, pois 47,5% concordam e 47,5% discordam.

À questão sobre se a organização seria uma das primeira a adoptar uma nova ideia, 70,5% dos colaboradores respondeu positivamente. Por fim, à questão sobre se a variedade e a mudança são muito importantes para a instituição 60,7% dos colaboradores respondeu que sim.

No Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires, obteve-se uma taxa de resposta de **membros dos corpos gerentes** equivalente a 16,39% da amostra total da instituição.

As afirmações contidas nos questionários sobre o conceito **Apoio do Supervisor** foram respondidas na sua maioria de forma positiva, sublinha-se ainda a elevada percentagem de respostas não sei/estou indeciso. Veja-se o exemplo das afirmações relacionadas com *empowerment*: Os superiores atribuem responsabilidades importantes aos funcionários – 1,64% não sei/estou indeciso, 8,20% concordo e 6,56% concordo totalmente; Por norma os superiores ouvem as ideias propostas pelos funcionários – 1,64% não sei/estou indeciso, 11,48% concordo e 3,28% concordo totalmente; Os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões – 3,28% não sei/estou indeciso, 4,92% discordo, 4,92% concordo e 3,28% concordo totalmente; Os funcionários podem usar a sua própria iniciativa para fazer o que lhes cabe – 1,64% não sei/estou indeciso, 3,28% discordo, 6,56% concordo e 3,28% concordo totalmente; Há uma pressão constante para os funcionários trabalharem continuamente - 1,64% Concordo, 1,64% concordo totalmente, 11,48% discordo e 1,64% discordo totalmente. Quanto à relação entre colaboradores e superiores os corpos gerentes inquiridos consideram que é positiva e que a reforçam Normalmente os superiores elogiam um funcionário que fez algo bom - 1,64% não sei/estou indeciso, 8,20% concordo, 4,92% concordo totalmente. Segundo a percepção dos corpos gerentes Os funcionários parecem ter orgulho na organização – 6,56% concordo e 9,84% concordo totalmente

Sobre o conceito **Clareza das Tarefas** a percepção dos inquiridos foi positiva. À afirmação As responsabilidades dos superiores estão claramente determinadas os inquiridos responderam 9,84% concordo e 6,54% concordo totalmente. Relativamente às afirmações sobre regulamentos, normas e sua definição as respostas foram igualmente positivas: A organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos – 8,20% concordo e 8,20% concordo totalmente; As actividades a desenvolver na organização são bem planeadas – 1,64% discordo, 8,20% concordo e 6,56% concordo totalmente; As regras e os regulamentos existentes na organização são vagos – 4,92% discordo totalmente e 9,84% discordo; No desempenho das suas funções as pessoas devem seguir regras pré-determinadas – 13,11% concordo e 1,64% concordo totalmente.

Nas afirmações sobre o conceito **Orientação das Tarefas** os corpos gerentes consideram que As pessoas dão relevância ao cumprimento das suas tarefas – 13,11% concordo, 3,28% concordo totalmente. Relativamente à eficiência do serviço as respostas foram maioritariamente positivas, embora seja importantes sublinhar algumas respostas não sei/estou indeciso e discordo, que pode indiciar desconhecimento, falta de comunicação, ou mesmo desinteresse: Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores – 11,48% discordo e 4,92% concordo; Perde-se muito tempo devido à falta de eficiência – 9,84% discordo, 4,92% concordo, 2,00% concordo totalmente; Este é um local orientado para o trabalho altamente eficiente – 1,64% não sei/estou indeciso, 11,48% concordo, 3,28% concordo totalmente; No seu posto de trabalho, muitas pessoas parecem estar apenas a passar o tempo – 1,64% não sei/estou indeciso, 9,84% discordo, 4,92% concordo; Os assuntos a resolver hoje, raramente são deixados para amanhã – 11,48% concordo, 4,92% concordo totalmente; Os funcionários trabalham com afinco – 16,39% concordo.

Nas afirmações sobre o conceito de **Inovação** os corpos gerentes consideram que a mudança é algo importante. Sublinha-se aqui contudo a elevada percentagem de respostas de não sei/estou indeciso: Desenvolver as tarefas de modo diferente é valorizado – 1,64% não sei/estou indeciso, 3,28% discordo, 8,20% concordo, 3,28% concordo totalmente; Ideias novas e diferentes são experimentadas com frequência – 4,92% discordo, 11,48% concordo; A organização seria uma das primeiras a experimentar uma nova ideia – 1,64% não sei/estou indeciso, 1,64% discordo, 9,84% concordo, 3,28% concordo totalmente; Os funcionários raramente confraternizam depois da hora de serviço – 3,28% não sei/estou indeciso, 4,92% Discordo Totalmente, 4,92% Discordo, 3,28% Concorde; A variedade e a mudança não são muito importantes para a organização – 3,28% não sei/estou indeciso, 1,64% Discordo Totalmente, 4,92% Discordo, 6,56% Concorde.

A relação entre os colegas é um importante como pré-requisito para a inovação e para um eficaz processo de mudança. Relativamente a esta temática a opinião dos corpos gerentes foi maioritariamente positiva: Existe muito espírito de equipa – 1,64% discordo, 13,11% concordo, 1,64% concordo totalmente; Os funcionários revelam um interesse pessoal pelos colegas – 1,64% discordo, 14,75% concordo.

SINOPSE

A percepção geral dos inquiridos é positiva nos três primeiros conceitos. No conceito Inovação as opiniões dividiram-se e não é claro se consideram ou não o Ambiente de Trabalho propício a mudanças e inovações.

Sublinha-se na análise dos resultados obtidos nas respostas dos membros dos corpos gerentes que responderam ao questionário que existe uma percentagem elevada de não sei/estou indeciso, embora a tendência geral sobre o Ambiente de Trabalho tenha sido positiva.

4.3. GESTÃO DA QUALIDADE

Além das tabelas que aqui se transcrevem, todos os dados referidos constam de tabelas que se anexam em apêndice deste estudo

Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão

Na **AATISLM** os colaboradores consideraram que, no **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo**, a gestão da organização fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços (76,9% concordaram e 23,1% concordaram totalmente), de entre os quais apontam as sugestões efectuadas pelos colaboradores (92,3% concordam e 7,7% concordam totalmente), inculcando nos colaboradores valores como a focalização no cliente e trabalhando com o próprio cliente para obter melhorias (46,2% concordam, 15,4% concordam totalmente, embora 30,8% não tenham respondido).

Tabela 33: Trabalha com grupos, tais como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança (pergunta n.º 4 GQ)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	2	15,4	18,2	18,2
Discordo Totalmente	1	7,7	9,1	27,3
Discordo	3	23,1	27,3	54,5
Concordo	5	38,5	45,5	100,0
Total	11	84,6	100,0	
Não respondeu	2	15,4		
Total	13	100,0		

Fonte: elaboração própria

Quando inquiridos sobre se a organização promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas, os colaboradores embora tendam a ter uma percepção positiva de resposta (53,8% concordo e 15,4% concordo totalmente), 30,8% não respondeu.

No tratamento de **Informação e Análise** de dados os inquiridos responderam tendencialmente de forma positiva destacando-se 15,4% que discorda que a organização faça recolha e gestão de dados para a melhoria da qualidade dos seus serviços e 7,7% que discorda que se faça a comparação de dados com outras entidades. No âmbito dos **Recursos Humanos** os inquiridos consideram que a organização possui planos de apoio à qualidade nos serviços, ministração de formação, cumprimento das normas de HST, atende à satisfação dos colaboradores, sempre tendo em vista a melhoria do serviço (100% dos inquiridos variando entre concordo e concordo totalmente). No que respeita às recompensas as respostas dos inquiridos não foram unânimes, veja-se os dados que se seguem:

Tabela 34 Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos. (pergunta n.º 11 GQ)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	1	7,7	10,0	10,0
Discordo Totalmente	2	15,4	20,0	30,0
Discordo	2	15,4	20,0	50,0
Concordo	4	30,8	40,0	90,0
Concordo Totalmente	1	7,7	10,0	100,0
Total	10	76,9	100,0	
Não respondeu	3	23,1		
Total	13	100,0		

Fonte: elaboração própria

Na apreciação do ponto sobre **Processos e Resultados** os inquiridos revelaram uma percepção francamente positiva sobre necessidades do cliente, coordenação de serviços, revisão e melhoria de

processos e trabalho com stakeholders (fornecedores), para elevar a qualidade do serviço. Todas as questões foram respondidas variando apenas entre concordo (62% - 91,3%) concordo totalmente (7,7% - 38,5%).

Os colaboradores desta organização consideraram que os itens do elemento da **Focalização no Cliente** estão a ser tidos em conta pela gestão da instituição. Segundo a sua percepção os clientes estão identificados com clareza, bem como as suas necessidades (100% de respostas variando entre concordo 53,8% e 61,5% e concordo totalmente 46,2% e 38,5%), a organização reforça a relação com os clientes (concordo 53,8% – concordo totalmente 46,2%) e mede e analisa a satisfação do cliente para a melhoria da qualidade dos serviços actuais e introdução de novos (variando entre concordo 61,5% – 76,9% e concordo totalmente 23,1% - 38,5%). Quanto à comparação que a organização faz ou não de dados recolhidos com os de outras organizações alguns inquiridos não responderam (7,7%) e outros consideram não existir (discordo - 23,1%).

Não foram feitas sugestões ou comentários, mas foram apontadas quatro áreas a melhorar, de acordo com a Tabela 35.

Tabela 35: O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”:

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Instalações melhores / mais adequadas.	1	7,7	33,3	33,3
Mais apoios financeiros	1	7,7	33,3	66,7
Bom relacionamento e colaboração entre colegas de trabalho; melhorar a qualidade e a gestão dos serviços.	1	7,7	33,3	100,0
Total	3	23,1	100,0	
Não respondeu	10	76,9		
Total	13	100,0		

Fonte: elaboração própria

SINOPSE

Os inquiridos consideram que a Gestão de Topo fornece Apoio à Qualidade, embora os resultados revelem que aqueles consideram que se devesse trabalhar mais com grupos como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança. Sobre se a organização promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos houve uma percentagem elevada de inquiridos que não respondeu – 30,8%. Aos restantes conceitos as respostas foram tendencialmente positivas, com excepção do conceito de Recursos Humanos, no que respeita às recompensas, em que apesar da percentagem positiva ser maior existe uma percentagem

significativa de discordância – 30,8%.

Centro de Bem Estar Social

No **CBES** as questões relacionadas com o elemento **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo** destaca-se a elevada percentagem de inquiridos que respondeu não sei/estou indeciso, que variou entre 25% e 50%. Este valor pode ter diferentes leituras e traduzir um problema de comunicação, desconhecimento, falta de apoio por parte da liderança.

A percepção dos inquiridos sobre o papel da liderança na melhoria da qualidade dos serviços e no envolvimento que os colaboradores têm nesse processo é maioritariamente negativa. Perguntados sobre se a gestão da instituição fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços 50,0% responderam não sei/estou indeciso e 25% discordo totalmente. À questão age sob sugestões dos funcionários para melhorar os serviços 25% responderam discordo totalmente e 33,3% discordo. Quanto ao facto de a gestão incutir os valores de focalização no utente/cliente e qualidade nas actividades de gestão do dia-a-dia 41,7% responderam não sei/estou indeciso e 25% discordo.

Quanto ao trabalho desenvolvido com os *stakeholders* a percepção é igualmente negativa: Trabalha com grupos, tais como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança (33,3% não sei/estou indeciso, 33,3% discordo totalmente e 25% discordo); trabalha com utentes/clientes externos para reforçar os seus esforços de melhoria da qualidade (33,3% não sei/estou indeciso, 16,7% discordo totalmente e 25% discordo); promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas (25% não sei/estou indeciso, 41,7% discordo totalmente e 25% discordo).

Nas respostas dadas no âmbito do conceito de **Informação e Análise** destaca-se a percentagem de respostas não sei/estou indeciso que variaram entre 25% e 33,3%. A maioria dos inquiridos considerou negativos os esforços da organização relativamente à recolha e gestão de dados para melhoramento da qualidade dos serviços: Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços (50% discordo totalmente e 16,7% discordo), compara dados sobre a qualidade dos seus serviços, com os de outras organizações. (25% discordo totalmente 41,7% discordo) e fornece aos funcionários dados que os auxiliam no seu esforço de melhoria da qualidade. (33,3% discordo totalmente e 25% discordo).

Na apreciação do elemento **Recursos Humanos** é possível aferir que a percentagem de respostas não sei/estou indeciso são muito elevadas, chegando aos 41,7%, e que a percepção geral dos inquiridos é negativa. À questão tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade 41,7% responderam não sei/estou indeciso, 25% discordo totalmente e 33,3% discordo.

Sobre o sistema de recompensas da organização 75% referiu não existir (Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos - 50% discordo totalmente e 25% discordo; Recompensa os funcionários pelo melhoramento dos serviços - 25% não sei/estou indeciso, 33,3% discordo totalmente e 25% discordo).

Relativamente à ministração de formação segundo a opinião dos inquiridos que responderam à questão Proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade, 16,7% responderam não sei/estou indeciso, 25% discordo totalmente e 41,7% discordo.

Consideram ainda que a organização não Privilegia a saúde, segurança e satisfação dos funcionários, no âmbito dos esforços desenvolvidos para a melhoria da qualidade. (41,7% não sei/estou indeciso, 33,3% discordo totalmente e 8,3% discordo)

Na análise do elemento **Processos e Resultados** o n.º de inquiridos que referiram não saber ou estar indecisos acerca das questões colocadas é bastante elevado – 41,7% ou 50% em todas as questões.

Os inquiridos revelaram um grande desconhecimento quando perguntados se a organização Tem sempre em consideração as necessidades dos utentes/clientes (50% não sei/estou indeciso e 25% discordo totalmente), bem como em relação à coordenação da prestação de serviços (41,7% não sei/estou indeciso e 33,3% discordo totalmente).

Os resultados foram semelhantes na gestão de processos, destacando-se os resultados discordo e discordo totalmente: Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores. (50% não sei/estou indeciso e 41,7% discordo totalmente); Melhora a qualidade dos processos administrativos internos. (50% não sei/estou indeciso, 25% discordo totalmente e 25% discordo) e Atende constantemente à qualidade e performance dos seus sistemas e processos para prestação de serviços. (41,7% não sei/estou indeciso – destaca-se).

A falta de informação revelada pelos inquiridos estende-se às questões ligadas ao elemento Observando os resultados obtidos no elemento **Focalização no Cliente**, registou-se uma percentagem de relevo de não conhecimento ou indecisão dos inquiridos.

Na perspectiva dos inquiridos, as necessidades e as expectativas dos clientes não são geridas da

forma mais eficaz, veja-se v.g. os seguintes resultados: a organização possui processos para identificar as necessidades e expectativas dos seus utentes/clientes. (33,3% não sei/estou indeciso, 8,3% discordo totalmente e 33,3% concordo), desenvolveu estratégias e planos para construir e manter fortes as relações com os seus utentes/clientes. (50% não sei/estou indeciso) e está comprometida em dirigir-se às necessidades e preocupações dos seus utentes/clientes. (41,7% não sei/estou indeciso, 25% discordo totalmente e 8,3% concordo). Nos dados sobre medição e avaliação da satisfação dos clientes repete-se o padrão entre 41,7% e 50% de não sei/estou indeciso veja-se por exemplo a questão sobre se a organização Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços. (50% não sei/estou indeciso, 25% discordo e 8,3% discordo totalmente)

Apenas em relação à identificação dos clientes a tendência de respostas é positiva: a organização identificou com clareza os seus utentes/clientes - 33,3% não sei/estou indeciso, 33,3% concordo e 8,3% concordo totalmente.

Perguntados sobre o que os deixaria muito satisfeitos os colaboradores responderam de acordo com o conteúdo da Tabela 36.

Tabela 36: O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”:

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Bom relacionamento e colaboração entre colegas de trabalho.	1	8,3	20,0	20,0
Maior orientação no serviço.	1	8,3	20,0	40,0
Mais respeito por parte dos superiores hierárquicos em relação a colaboradores e utentes/clientes.	1	8,3	20,0	60,0
Maior colaboração entre superiores hierárquicos e colaboradores.	1	8,3	20,0	80,0
Mais organização no desenvolvimento do serviço; mais zelo, diligência e compromisso por parte dos colaboradores; uma intervenção mais efectiva por parte dos superiores hierárquicos na instituição.	1	8,3	20,0	100,0
Total	5	41,7	100,0	
Não respondeu	7	58,3		
Total	12	100,0		

Fonte: elaboração própria

SINOPSE

O elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo revela uma percentagem elevada de não sei/estou indeciso que varia entre 25% e 50%, sendo que de entre quem respondeu positiva ou

negativamente a tendência foi notoriamente negativa. A mesma tendência re detectou nos restantes elementos.

Centro Social e Paroquial de Santo António dos Arcos

Na análise de dados recolhidos no **CSPSAA** conclui-se da análise do elemento **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo** que segundo os inquiridos existe uma liderança forte e que trabalha em conjunto com os clientes e colaboradores para elevar a qualidade do serviço. Exemplo desta afirmação são as percentagens obtidas nas questões: Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços. 84,6% concordo; Trabalha com utentes/clientes externos para reforçar os seus esforços de melhoria da qualidade. 84,6% concordo; e Age sob sugestões dos funcionários para melhorar os serviços. 61,5% concordo e 23,1% discordo. Os mesmos resultados não se obtém em relação aos sindicatos - 46,2% Concorde, 30,8% Discordo e 23,1% Discordo Totalmente) -, bem como no que respeita à interacção com a comunidade. Veja-se a Tabela 37.

Tabela 37: Promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas (pergunta n.º 6 GQ):

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	1	7,7	7,7	7,7
Discordo Totalmente	3	23,1	23,1	30,8
Discordo	3	23,1	23,1	53,8
Concordo	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

O papel da liderança poderia ser mais determinante na divulgação dos valores da organização: Incute os valores de focalização no utente/cliente e qualidade nas actividades de gestão do dia-a-dia - 69,2% concordo e 23,1 Não sei / Estou indeciso.

No elemento **Informação e Análise** foi possível apurar que há algum desconhecimento ou falta de comunicação sobre a recolha de informação e gestão de dados na organização. À questão a organização Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços 46,2% responderam discordo e 46,2% concordo e sobre a utilização desses dados verificou-se da mesma forma alguma disparidade de dados: Fornece aos funcionários dados que os auxiliam no seu esforço de melhoria da qualidade (23,1% não sei/estou indeciso, 53,8% concordo e 23,1% não responderam).

No planeamento do elemento **Recursos Humanos os inquiridos** consideram que a organização Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade - 69,2 Concordo, embora uma percentagem significativa tenha respondido Não sei / Estou indeciso: 30,8% - embora esta última percentagem seja demasiado elevada e apesar de não ser consensual os inquiridos consideraram maioritariamente que Privilegia a saúde, segurança e satisfação dos funcionários, no âmbito dos esforços desenvolvidos para a melhoria da qualidade. 69,2% concordo e 23,1% discordo. Analisou-se o sistema de recompensas com um resultado que se destaca pela percentagem de respostas não sei/estou indeciso, bem como o facto de não haver consenso, o que pode revelar uma comunicação deficiente e uma interpretação pessoal do que sejam recompensas: Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos. 30,8 Não sei / Estou indeciso, 23,1 Discordo Totalmente e 46,2 Concordo; e Recompensa os funcionários pelo melhoramento dos serviços. 23,1 Não sei / Estou indeciso 23,1 Discordo Totalmente 7,7 Discordo e 46,2 Concordo. Quanto à formação profissional há igualmente uma grande percentagem de desconhecimento e uma falta de consenso nas respostas. Veja-se a Tabela 38.

Tabela 38: Proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade (pergunta n.º 12 GQ):

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	3	23,1	23,1	23,1
Discordo Totalmente	3	23,1	23,1	46,2
Concordo	5	38,5	38,5	84,6
Concordo Totalmente	2	15,4	15,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

A opinião dos inquiridos é bastante positiva em relação à gestão de **Processos e Resultados**, embora se registre um elevado número de inquiridos que referiu não saber ou estar indeciso em relação às questões. Veja-se v.g., os resultados das seguintes questões, com especial atenção para a última questão: Assegura-se de que todos os níveis de prestação de serviços são convenientemente coordenados - 23,1% Não sei/Estou indeciso e 76,9% Concordo; Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores. 38,5% Não sei/Estou indeciso e 61,5% Concordo; Trabalha em proximidade com os seus fornecedores para melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos - 92,3%; Melhora a qualidade dos processos administrativos internos - 53,8% Não sei / Estou indeciso e 46,2% Concordo.

Para o elemento **Focalização no Cliente** seria fundamental a determinação do perfil e necessidades do cliente. Segundo os inquiridos a organização tem um desempenho positivo nesta área, embora haja alguma falta de informação revelada pela percentagem de respostas não sei/estou indeciso. Esta afirmação encontra suporte nos dados contidos nas questões: Identificou com clareza os seus utentes/clientes - 92,3% concordo e 7,7% concordo totalmente; e Possui processos para identificar as necessidades e expectativas dos seus utentes/clientes - 23,1% Não sei / Estou indeciso, 69,2% Concorde e 7,7% Concorde Totalmente.

Quanto à recolha e análise da satisfação revelada pelos clientes a maioria dos inquiridos considera que é realizada: Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços - 76,9% concordo; e Recolhe e usa dados sobre as expectativas e/ou satisfação dos utentes/clientes para melhorar a concepção de novos serviços - 23,1% Não sei / Estou indeciso e 61,5% Concorde.

Revelam no entanto um maior desconhecimento relativamente ao facto de ser feita uma comparação de dados com os de outras organizações - 61,5% Não sei / Estou indeciso e 38,5% Concorde.

Esta informação está sintetizada na Tabela 39.

Tabela 39: O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”:

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Mais organização no desenvolvimento do serviço; uma intervenção mais efectiva por parte dos superiores hierárquicos na instituição.	1	7,7	50,0	50,0
Recursos Humanos suficientes; mais apoios financeiros.	1	7,7	50,0	100,0
Total	2	15,4	100,0	
Não respondeu	11	84,6		
Total	13	100,0		

Fonte: elaboração própria

SINOPSE

Segundo os inquiridos existe uma liderança forte que apoia a qualidade, excepto no que se refere à relação com sindicatos e grupos externos. No elemento Informação e Análise verificou-se uma elevada percentagem de não sei/estou indeciso – 23,1% a 53,8% e 23% não responderam. No elemento Recursos Humanos os resultados revelaram respostas díspares: positivas, negativas e elevada percentagem de não sei/estou indeciso. Nas respostas sobre Processos e Resultados os resultados foram muito positivos e sobre Focalização no Cliente também foram maioritariamente positivos.

Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz

No **CSPSAE** quando perguntados directamente sobre o **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo** a percepção dos inquiridos foi francamente positiva, com uma percentagem de 88,4% de respostas positivas: Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços - 72,1% concordo e 16,3% concordo totalmente.

Segundo a opinião dos inquiridos a liderança da organização envolve os colaboradores no processo de melhoria da qualidade: Age sob sugestões dos funcionários para melhorar os serviços - 76,7% concordo e 14% discordo; e Incute os valores de focalização no utente/cliente e qualidade nas actividades de gestão do dia-a-dia - 69,8% concordo e 18,6% concordo totalmente.

Nos resultados recolhidos sobre o trabalho desenvolvido pela gestão junto dos sindicatos e comunidade, com vista à melhoria da qualidade do serviço, apesar de positivo, ressalta a percentagem de inquiridos que responderam não sei/estou indeciso: Trabalha com grupos, tais como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança - 53,5% discordo e 25,6% não sei/estou indeciso; e Promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas - 60,5% concordo e 20,9% discordo.

Sobre a forma como a organização gere a **Informação e Análise** de dados os inquiridos consideram que é efectivamente feita e que os dados são posteriormente instrumentalizados ao serviço da melhoria da qualidade: Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços. 81,4% concordo e 7% discordo; Fornece aos funcionários dados que os auxiliam no seu esforço de melhoria da qualidade. 81,4% concordo e 7% discordo. Sobre a comparação de dados sobre a qualidade dos seus serviços, com os de outras organizações. Os resultados diferem: 53,5% concordo, 25,6% discordo.

No elemento **Recursos Humanos** a maioria dos inquiridos consideraram que a organização Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade - 67,4% concordo – embora se destaque a percentagem de indecisos 14% não sei/estou indeciso. Sobre sistema de recompensa por objectivos e melhoria de serviço os resultados são muito díspares. Veja-se a Tabela 40.

Tabela 40: Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos (pergunta n.º 11 GQ):

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Não sei / Estou indeciso	10	23,3	23,3	23,3
Discordo Totalmente	3	7,0	7,0	30,2
Discordo	13	30,2	30,2	60,5
Concordo	15	34,9	34,9	95,3
Concordo Totalmente	2	4,7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria

Os resultados sobre se a organização Proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade, foram bastante positivos: 65,1% concordo e 18,6% concordo totalmente. Os resultados sobre se Privilegia a saúde, segurança e satisfação dos funcionários, no âmbito dos esforços desenvolvidos para a melhoria da qualidade, foram igualmente expressivos da opinião da maioria: 67,4% Concordo e 16,3% concordo totalmente.

Os dados obtidos a partir da análise do elemento **Processos e Resultados** foram maioritariamente positivos, revelando por parte dos inquiridos uma percepção que existe uma verdadeira preocupação com as necessidades dos clientes, o que se afere através da gestão de processos: Têm sempre em consideração as necessidades dos utentes/clientes - 58,1% concordo e 30,2% concordo totalmente; Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores - 65,1% concordo e 23,3% concordo totalmente; Melhora a qualidade dos processos administrativos internos - 72,1% concordo e 11,2% concordo totalmente; e Atende constantemente à qualidade e performance dos seus sistemas e processos para prestação de serviços - 60,5% concordo, 14% concordo totalmente, não sei/estou indeciso 20,9%. Deve destacar-se nesta última questão a percentagem de pessoas que não sabem ou estão indecisas.

Sobre o trabalho desenvolvido com fornecedores os inquiridos não foram unânimes: Trabalha em proximidade com os seus fornecedores para melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos - 44,2% concordo, 18,6% concordo totalmente, 20,9% discordo e não sei/estou indeciso 14%. Estes resultados podem significar desconhecimento ou falta de comunicação da liderança.

A satisfação das necessidades dos clientes é outro ponto em análise. Sobre a **Focalização no Cliente** a grande maioria dos inquiridos consideram que a organização identificou os seus clientes e as suas necessidades e fomenta uma boa relação com aqueles: Identificou com clareza os seus utentes/clientes - 74,4% concordo e 16,3% concordo totalmente; Possui processos para identificar as necessidades e expectativas dos seus utentes/clientes - 60,5% concordo e 25,6% concordo totalmente;

e Desenvolveu estratégias e planos para construir e manter fortes as relações com os seus utentes/clientes - 67,4% concordo, 23,3% concordo totalmente.

De acordo com a perspectiva dos inquiridos a organização sabe medir a satisfação dos seus clientes e sabe gerir os dados obtidos, tendo em vista a melhoria da qualidade do serviço: Sabe medir a satisfação dos seus utentes/clientes - 58,1% concordo, 25,6% concordo totalmente, 16,3% não sei/estou indeciso; Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços - 60,5% concordo, 23,3 concordo totalmente, 14% não sei/estou indeciso; Recolhe e usa dados sobre as expectativas e/ou satisfação dos utentes/clientes para melhorar a concepção de novos serviços - 55,8% concordo, 18,6% concordo totalmente e 20,9% não sei/estou indeciso; e Compara os resultados da satisfação dos seus utentes/clientes com a de outras organizações - 34,9% concordo, 18,6% concordo totalmente, 23,3% discordo e 20,9% não sei/estou indeciso.

Apesar desta tendência clara, existe uma percentagem significativa de desconhecimento sobre o conteúdo deste elemento, nas práticas da organização, por parte dos colaboradores. Veja-se as Tabelas 41 e 42.

Tabela 41: Comentários/Sugestões

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Deveria haver aumentos salariais.	3	7,0	50,0	50,0
Deveriam ser criados mais apoios por parte do Estado a Lares de Idosos.	1	2,3	16,7	66,7
Verificaram-se dificuldades em responder a algumas perguntas do questionário.	1	2,3	16,7	83,3
Total	6	14,0	100,0	
Não respondeu	37	86,0		
Total	43	100,0		

Fonte: elaboração própria

Tabela 42: O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”:

	Frequência	Percentage m	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Comunicação eficaz entre colaboradores e superiores hierárquicos.	1	2,3	7,7	7,7
Recursos Humanos suficientes.	1	2,3	7,7	15,4
Mais zelo, diligência e compromisso por parte dos colaboradores.	1	2,3	7,7	23,1
Mais contrapartidas e regalias laborais.	5	11,6	38,5	61,5
Instalações melhores / mais adequadas.	2	4,7	15,4	76,9
Melhorar a qualidade e a gestão dos serviços.	1	2,3	7,7	84,6
Mais apoios financeiros.	1	2,3	7,7	92,3
Comunicação eficaz entre colaboradores e superiores hierárquicos; comunicação eficaz	1	2,3	7,7	100,0

entre superiores hierárquicos e familiares do utente/cliente.				
Total	13	30,2	100,0	
Não respondeu	30	69,8		
Total	43	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Na instituição Centro Social e Paroquial Santo André, Estremoz, obteve-se respostas de um **membro dos corpos gerentes**, cujos resultados se passam a analisar.

Nas questões sobre o elemento **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo** a percepção do membro dos corpos gerentes é positiva, tendo concordado com todas as afirmações, embora não tenha expressada em nenhuma das resposta uma concordância total.

Sobre o elemento **Informação e Análise** a percepção foi idêntica, bem como em **Recursos Humanos** e em **Processos e Resultados**.

Nas questões sobre o elemento **Focalização no Cliente** o membro dos corpos gerentes exprimiu a sua concordância, mais uma vez não total. Destacam-se no entanto as questões: Identificou com clareza os seus utentes/clientes; Sabe medir a satisfação dos seus utentes/clientes; e Recolhe e usa dados sobre as expectativas e/ou satisfação dos utentes/clientes para melhorar a concepção de novos serviços. A resposta dada aqui foi de não sei/estou indeciso, o que pode revelar uma avaliação de resultados deficiente ou inexistente.

Sobre o que poderia deixar o inquirido "**Muito Satisfeito**" a resposta foi "mais apoios financeiros", o que pode reflectir a dificuldade de gestão e afectação de recursos nas IPSS.

SINOPSE

Os resultados foram positivos em relação ao elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, Informação e Análise, bem como Recursos Humanos apesar de quanto à questão sobre mecanismos de recompensa a maioria concordar, a verdade é que 23,3% respondeu não sei/estou indeciso e 30,2% discordo. Os restantes elementos, Processos e Resultados e Focalização no Cliente foram também positivos. A percepção geral revelada pelos membros dos corpos gerentes é positiva em relação às diferentes afirmações de cada elemento, não sendo total. Existem respostas a questões, principalmente no elemento Focalização no Cliente, de não sei/estou indeciso.

Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires

No **RNSM** sobre o **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo** à questão sobre se a gestão da instituição tem uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços, as respostas positivas perfizeram 80,3%. Foi perguntado aos colaboradores se consideravam que a liderança age sob sugestões dos funcionários para melhorar os serviços sendo que 57,40% concordaram com a afirmação. Destacam-se os resultados obtidos na questão sobre se a liderança incute os valores de focalização no utente/cliente e qualidade nas actividades de gestão do dia-a-dia, tendo 77% concordado e 16,4% respondido não sei /estou indeciso.

Na questão sobre se a liderança trabalha com grupos, tais como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança há que destacar os resultados de concordância, cerca de 50% concorda, mas também de 23% discorda, bem como os 24,6% que responderam não sei /estou indeciso. Sobre se a liderança trabalha com utentes/clientes externos para reforçar os seus esforços de melhoria da qualidade 73,8% dos inquiridos concordaram com a afirmação. Por fim cerca de 60% concorda que a liderança promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas.

Sobre **Informação e Análise** foi perguntado aos colaboradores se a entidade recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços, tendo 68,9% concordado com a afirmação e 21,3% que não sei / estou indeciso. Questionados sobre se consideravam que a entidade compara dados sobre a qualidade dos seus serviços, com os de outras organizações: 41,0% concordaram 32,8% discordam e 23,0% responderam não sei / estou indeciso. Na última questão pretendia-se saber a opinião dos colaboradores sobre se a entidade fornece aos funcionários dados que os auxiliam no seu esforço de melhoria da qualidade, tendo 59% concordado e 27,9% discordado.

No grupo de questões onde se pretende aferir a percepção dos colaboradores relativamente aos **Recursos Humanos**, à questão se a instituição tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade, 62,3% dos colaboradores concordaram e 24,6% discordaram.

Sobre se a instituição tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objectivos, 55,7% concordam e 27,9% discordam. Perguntados se a entidade proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade, 77% dos colaboradores concordaram. Quanto ao facto de existirem ou não recompensas atribuídas aos funcionários pelo melhoramento dos serviços, 59,0% dos colaboradores concordaram e

34,4% discordaram. Por fim pretendia-se saber se os colaboradores consideravam que a instituição privilegia a saúde, segurança e satisfação dos funcionários, no âmbito dos esforços desenvolvidos para a melhoria da qualidade, sendo que 72,1% concordaram e 18,0% discordaram.

No grupo de questões sobre os **Processos e Resultados** questionaram-se os colaboradores para saber se consideram que a instituição tem sempre em consideração as necessidades dos utentes/clientes tendo 6,6% discordado e 90,2% concordado. Sobre se a instituição assegura que todos os níveis de prestação de serviços são convenientemente coordenados, 72,1% dos colaboradores concordaram e 21,3% discordaram. Questionados sobre se a instituição analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores, 72,1% dos colaboradores concordaram e 16,4% discordaram. Quanto ao facto de a instituição melhorar a qualidade dos processos administrativos internos, 63,9% dos inquiridos concordaram e 21,3% respondeu não sei/estou indeciso. Questionados sobre se a instituição trabalha em proximidade com os seus fornecedores para melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos, 62,3% dos colaboradores concordaram e 14,8% discordaram e 18% não sei/estou indeciso. Por fim pretendia aferir-se se a instituição atende constantemente à qualidade e performance dos seus sistemas e processos para prestação de serviços, tendo 73,8% dos inquiridos concordado e 16,4% respondeu não sei/estou indeciso.

O último grupo de questões tinha como objectivo apurar o grau **Focalização no Cliente**. Sobre se a instituição identificou com clareza os seus utentes/clientes, 90,2% dos colaboradores concordaram. Quanto ao facto de a instituição possuir processos para identificar as necessidades e expectativas dos seus utentes/clientes, 73,8% concordam com a afirmação e 16,4% responderam não sei/estou indeciso. Perguntou-se aos colaboradores se consideravam se a instituição desenvolve estratégias e planos para construir e manter fortes as relações com os seus utentes/clientes, 75,4% concordaram.

Pretendia saber-se a opinião dos colaboradores sobre se a entidade está comprometida em dirigir-se às necessidades e preocupações dos seus utentes/clientes, 78,7% concordaram. Perguntados sobre se consideravam se a instituição sabe medir a satisfação dos seus utentes/clientes, 65,6% dos colaboradores concordam e 21,3% responderam não sei/estou indeciso. Quanto ao facto de a entidade recolher e usar dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços, 68,9% dos colaboradores concordaram e 16,4% respondeu não sei/estou indeciso.

Perguntou-se ainda se consideravam que a instituição recolhe e usa dados sobre as expectativas e/ou satisfação dos utentes/clientes para melhorar a concepção de novos serviços, 60,7% concordaram e 24,6% respondeu não sei/estou indeciso.

Por fim, pretendia saber-se a opinião dos colaboradores sobre se a instituição compara os resultados da satisfação dos seus utentes/clientes com a de outras organizações, 37,7% concordaram, 32,8% discordaram e 27,9% não sei/estou indeciso. 9,8% dos inquiridos fizeram comentários e sugestões sobre os relacionamentos dentro da organização - superiores e colaboradores, colaboradores e clientes e entre os colaboradores.

Tabela 43: Comentários/Sugestões

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Deveria ser demonstrado mais reconhecimento pelos superiores hierárquicos, relativamente ao trabalho desempenhado pelo colaborador.	1	1,6	16,7	16,7
Os colaboradores que tratam dos utentes/clientes deveriam respeitá-los mais.	1	1,6	16,7	33,3
As dificuldades na vida pessoal perturbaram a perspectiva do colaborador, ao responder ao questionário.	1	1,6	16,7	50,0
Há uma necessidade de existir mais respeito entre colegas de trabalho.	1	1,6	16,7	66,7
O trabalho em equipa deve ser melhorado.	1	1,6	16,7	83,3
A relação entre utentes/clientes e colaboradores que prestam trabalho na instituição deve ser melhorada.	1	1,6	16,7	100,0
Total	6	9,8	100,0	
Não respondeu	55	90,2		
Total	61	100,0		

Fonte: elaboração própria

As áreas de melhorias apontadas por 26,2% dos colaboradores correspondem ao âmbito das sugestões, acrescendo: qualificação dos superiores hierárquicos, organização do serviço, sistema de reconhecimento/recompensas, melhoria da qualidade. Vejam-se as Tabelas 43 e 44.

Tabela 44: O que falta para que a satisfação dos colaboradores fosse “Muito Satisfeito”:

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem cumulativa
Reforço de relações humanas com utentes/clientes.	1	1,6	6,3	6,3
Bom relacionamento e colaboração entre colegas de trabalho.	1	1,6	6,3	12,5
Recursos Humanos suficientes.	4	6,6	25,0	37,5
Existir mais capacidade por parte dos superiores hierárquicos.	2	3,3	12,5	50,0
Melhorar o processo de Recrutamento e Selecção.	1	1,6	6,3	56,3
Acesso a cuidados de enfermagem nas instalações da Instituição.	2	3,3	12,5	68,8
Mais organização no desenvolvimento do serviço.	1	1,6	6,3	75,0

Maior responsabilização dos familiares relativamente ao acompanhamento e apoio prestado aos utentes/clientes.	1	1,6	6,3	81,3
Melhorar a qualidade e a gestão dos serviços.	1	1,6	6,3	87,5
Reforço de relações humanas com utentes/clientes; reconhecimento pelos superiores hierárquicos, do trabalho desempenhado pelos colaboradores.	1	1,6	6,3	93,8
Reconhecimento pelos superiores hierárquicos, do trabalho desempenhado pelos colaboradores; comunicação eficaz entre colaboradores e superiores hierárquicos.	1	1,6	6,3	100,0
Total	16	26,2	100,0	
Não respondeu	45	73,8		
Total	61	100,0		

Fonte: elaboração própria

No Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires, obteve-se uma taxa de resposta dos **membros dos corpos gerentes** equivalente a 16,39% da amostra.

A percepção dos corpos gerentes sobre o elemento **Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo** é positiva, embora se registre uma percentagem significativa de não sei/não respondo: Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços – 9,84% concordo, 6,56% concordo totalmente; Age sob sugestões dos funcionários para melhorar os serviços. – 13,11% concordo, 3,28% concordo totalmente; Trabalha com grupos, tais como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança. – 4,92% não sei/estou indeciso, 1,64% Discordo Totalmente, 3,28% Discordo, 6,56% Concordo; Trabalha com utentes/clientes externos para reforçar os seus esforços de melhoria da qualidade. – 3,28% não sei/estou indeciso, 13,11% concordo; Promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos, tais como comunidade, associações, outros governos e organizações privadas. – 3,28% não sei/estou indeciso, 1,64% discordo, 9,84% concordo, 1,64% concordo totalmente.

Sobre o elemento **Informação e Análise** a percepção dos corpos gerentes não foi coerente, embora maioritariamente positiva, o que pode demonstrar alguma confusão/falta de informação: Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços. – 1,64% discordo, 11,48% concordo, 3,28% concordo totalmente; Compara dados sobre a qualidade dos seus serviços, com os de outras organizações. – 1,64% não sei/estou indeciso, 4,92% discordo, 9,84% concordo; Fornece aos funcionários dados que os auxiliam no seu esforço de melhoria da qualidade. – 6,56% discordo, 8,20% concordo, 1,64% concordo totalmente.

Sobre o elemento **Recursos Humanos** os corpos gerentes revelaram uma percepção positiva, embora se destaque uma percentagem de não sei/estou indeciso, bem como de disparidade de respostas a algumas afirmações: Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da

qualidade. – 1,64% discordo, 9,84% concordo, 4,92% concordo totalmente; Tem mecanismos de recompensa para contribuições dos funcionários no cumprimento dos objetivos. – 1,64% não sei/estou indeciso, 1,64% discordo, 9,84% concordo, 3,28% concordo totalmente; Proporciona formação aos funcionários para identificarem e resolverem problemas relacionados com qualidade. – 1,64% discordo, 6,56% concordo, 8,00% concordo totalmente; Recompensa os funcionários pelo melhoramento dos serviços. – 1,64% não sei/estou indeciso, 1,64% discordo, 11,48% concordo, 1,64% concordo totalmente.

Relativamente ao elemento **Processos e Resultados** os corpos gerentes responderam de forma eminentemente positiva: Têm sempre em consideração as necessidades dos utentes/clientes. – 6,56% concordo, 9,84% concordo totalmente; Assegura-se de que todos os níveis de prestação de serviços são convenientemente coordenados. – 11,48% concordo, 4,92% concordo totalmente; Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores. – 1,64% não sei/estou indeciso, 3,28% discordo, 9,84% concordo, 1,64% concordo totalmente; Melhora a qualidade dos processos administrativos internos. – 1,64% discordo, 11,48% concordo, 3,28% concordo totalmente; Trabalha em proximidade com os seus fornecedores para melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos. – 9,84% concordo, 6,56% concordo totalmente; Atende constantemente à qualidade e performance dos seus sistemas e processos para prestação de serviços. – 13,11% concordo, 3,28% concordo totalmente.

A percepção dos corpos gerentes sobre o elemento **Focalização no Cliente** revelou uma percentagem significativa de respostas não sei/estou indeciso, embora tenham sido eminentemente positivas: Identificou com clareza os seus utentes/clientes. – 8,20% concordo, 8,20% concordo totalmente; Possui processos para identificar as necessidades e expectativas dos seus utentes/clientes. – 11,48% concordo, 4,92% concordo totalmente; Desenvolveu estratégias e planos para construir e manter fortes as relações com os seus utentes/clientes. – 11,48% concordo, 4,92% concordo totalmente; Está comprometida em dirigir-se às necessidades e preocupações dos seus utentes/clientes. – 1,64% não sei/estou indeciso, 11,48% concordo, 3,28% concordo totalmente; Sabe medir a satisfação dos seus utentes/clientes. – 1,64% Não sei / Estou indeciso, 3,28% Discordo, 9,84% Concorde, 1,64% Concorde Totalmente; Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços. – 1,64% Não sei / Estou indeciso, 4,92% Discordo, 6,56% Concorde, 3,28% Concorde Totalmente; Recolhe e usa dados sobre as expectativas e/ou satisfação dos utentes/clientes para melhorar a concepção de novos serviços. – 1,64% Não sei / Estou indeciso, 4,92% Discordo, 6,56% Concorde, 3,28% Concorde Totalmente; Compara os resultados da satisfação dos seus

utentes/clientes com a de outras organizações. – 3,28% não sei/estou indeciso, 4,92% Discordo, 6,56% Concordo, 1,64% Concordo Totalmente.

Quando questionados sobre o que falta na prestação de serviços da sua organização para que o seu grau de satisfação seja "**Muito Satisfeito**", os corpos gerentes referiram fundamentalmente dois pontos:

- Acesso a cuidados de enfermagem nas instalações da Instituição. 1,64%
- Maior responsabilização dos familiares relativamente ao acompanhamento e apoio prestado aos utentes/clientes. 1,64%

SINOPSE

No elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo a percepção é positiva, com algum desconhecimento nalgumas afirmações. Quanto a Informação e Análise as respostas foram muito díspares, embora a tendência tenha sido positiva. As afirmações sobre Recursos Humanos, Processos e Resultados e Focalização no Cliente foram maioritariamente positivas. Relativamente à perspectiva dos corpos gerentes sobre o Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo é positiva, mas regista-se uma percentagem significativa de respostas não sei/estou indeciso: entre 3,28% a 4,92% num total de 16,39% desta amostra. A percepção sobre o elemento Informação e Análise é positiva, mas sem unanimidade. Em Recursos Humanos os resultados foram positivos, mas com elevada percentagem de não sei/estou indeciso e uma disparidade nas respostas. O elemento Processos e Resultados é maioritariamente positivo, bem como o de Focalização no Cliente, embora aqui haja uma percentagem significativa de respostas não sei/estou indeciso.

4.4. ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Todos os dados a que se fazem referência constam de tabelas colocadas em anexo. A análise será feita por instituição

**ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS DA TERCEIRA IDADE DE SÃO LOURENÇO DE MAMPORCÃO
(AATISLM)**

Hipótese 1

Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo

A questão escolhida para o este elemento foi a n.º 1 da Gestão da Qualidade: “Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.”

Em relação à Hipótese 1 pode afirmar-se que tendo em conta o teste de Pearson de independência do χ^2 , a significância associada ao valor do teste, para o primeiro caso, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes. Ver Tabela 45 a 47.

Tabela 45: Teste qui quadrado Hipótese 1 AATISLM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,467 ^a	2	,177

Fonte: elaboração própria

Tabela 46: Teste qui quadrado Hipótese 1 AATISLM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação e Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,306 ^a	3	,040

Fonte: elaboração própria

Tabela 47: Teste qui quadrado Hipótese 1 AATISLM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,037 ^a	2	,595

Fonte: elaboração própria

Hipótese 2

Informação e Análise

A questão escolhida para este elemento foi a n.º 7 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços”. Mantiveram-se nesta hipótese e nas seguintes as mesmas afirmações escolhidas para cada conceito de Ambiente de Trabalho da Hipótese 1.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 2 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Vejam-se as Tabelas 48,49 e 50.

Tabela 48: Teste qui quadrado Hipótese 2 AATISLM Informação e Análise vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,667 ^a	4	,225

Fonte: elaboração própria

Tabela 49: Teste qui quadrado Hipótese 2 AATISLM Informação e Análise vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,350 ^a	6	,055

Fonte: elaboração própria

Tabela 50: Teste qui quadrado Hipótese 2 AATISLM Informação e Análise vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,481 ^a	4	,075

Fonte: elaboração própria

Hipótese 3

Recursos Humanos

Para a terceira hipótese a questão escolhida para este elemento foi a n.º 10 da Gestão da Qualidade: “Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade”. Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 3 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos dois conceitos. Ver Tabelas 51 e 52.

Tabela 51: Teste qui quadrado Hipótese 3 AATISLM Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,000 ^a	4	,027

Fonte: elaboração própria

Tabela 52: Teste qui quadrado Hipótese 3 AATISLM Recursos Humanos vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,455 ^a	2	,065

Fonte: elaboração própria

Hipótese 4

Processos e Resultados

Relativamente à quarta hipótese a questão seleccionada para este elemento foi a n.º 17 da Gestão da Qualidade: “Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores”.

Tendo sido aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 4 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Vejam-se as Tabelas 53 a 55.

Tabela 53: Teste qui quadrado Hipótese 4 AATISLM Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,800 ^a	2	,670

Fonte: elaboração própria

Tabela 54: Teste qui quadrado Hipótese 4 AATISLM Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,264 ^a	3	,738

Fonte: elaboração própria

Tabela 55: Teste qui quadrado Hipótese 4 AATISLM Processos e Resultados vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,037 ^a	2	,595

Fonte: elaboração própria

Hipótese 5

Focalização no Cliente

Para o último elemento escolheu-se a questão n.º 26 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 3 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos dois conceitos. Ver Tabelas 56 e 57.

Tabela 56: Teste qui quadrado Hipótese 5 AATISLM Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,467 ^a	2	,177

Fonte: elaboração própria

Tabela 57: Teste qui quadrado Hipótese 5 AATISLM Focalização no Cliente vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,000 ^a	2	,082

Fonte: elaboração própria

Como resumo dos dados apresentados apresenta-se a Tabela 58.

Tabela 58: Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado AATISLM

Hipótese	Resultado
1 O elemento Apoio da Qualidade pela Gestão	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes.

de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	A hipótese não se confirma
2 O elemento Informação e Análise, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma
3 O elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma
4 O elemento Processos e Resultados, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma
5 O elemento Focalização no Cliente, previa-se estar relacionado com: Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma

Fonte: elaboração própria

CENTRO DE BEM-ESTAR SOCIAL (CBES)

Hipótese 1

Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo

A questão escolhida para o este elemento foi a n.º 1 da Gestão da Qualidade: “Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 1 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos quatro conceitos. Veja-se Tabelas 59 a 62.

Tabela 59: Teste qui quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,000 ^a	9	,350

Fonte: elaboração própria

Tabela 60: Teste qui quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,000 ^a	12	,067

Fonte: elaboração própria

Tabela 61: Teste qui quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,400 ^a	9	,401

Fonte: elaboração própria

Tabela 62: Teste qui quadrado Hipótese 1 CBES Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,667 ^a	9	,299

Fonte: elaboração própria

Hipótese 2

Informação e Análise

A questão escolhida para este elemento foi a n.º 7 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços”. Mantiveram-se nesta hipótese e nas seguintes as mesmas afirmações escolhidas para cada conceito de Ambiente de Trabalho da Hipótese 1.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 2 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Ver Tabelas 63 a 65.

Tabela 63: Teste qui quadrado Hipótese 2 CBES Informação e Análise vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,167 ^a	8	,328

Fonte: elaboração própria

Tabela 64: Teste qui quadrado Hipótese 2 CBES Informação e Análise vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,600 ^a	6	,359

Fonte: elaboração própria

Tabela 65: Teste qui quadrado Hipótese 2 CBES Informação e Análise vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,667 ^a	6	,193

Fonte: elaboração própria

Hipótese 3

Recursos Humanos

Para a terceira hipótese a questão escolhida para este elemento foi a n.º 10 da Gestão da Qualidade: “Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 3 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos dois conceitos. Ver Tabelas 66 e 67.

Tabela 66: Teste qui quadrado Hipótese 3 CBES Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,280 ^a	6	,080

Fonte: elaboração própria

Tabela 67: Teste qui quadrado Hipótese 3 CBES Recursos Humanos vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,283 ^a	6	,638

Fonte: elaboração própria

Hipótese 4

Processos e Resultados

Relativamente à quarta hipótese a questão seleccionada para este elemento foi a n.º 17 da Gestão da Qualidade: “Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores”.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 4 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Vejam-se os dados nas Tabelas 68 a 70.

Tabela 68: Teste qui quadrado Hipótese 4 CBES Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,367 ^a	8	,718

Fonte: elaboração própria

Tabela 69: Teste qui quadrado Hipótese 4 CBES Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,080 ^a	6	,013

Fonte: elaboração própria

Tabela 70: Teste qui quadrado Hipótese 4 CBES Processos e Resultados vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,920 ^a	6	,128

Fonte: elaboração própria

Hipótese 5

Focalização no Cliente

Para o último elemento escolheu-se a questão n.º 26 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.” Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 5 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos dois conceitos. Vejam-se as Tabelas 71 a 73.

Tabela 71: Teste qui quadrado Hipótese 5 CBES Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,667 ^a	16	,236

Fonte: elaboração própria

Tabela 72: Teste qui quadrado Hipótese 5 CBES Focalização no Cliente vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,400 ^a	12	,830

Fonte: elaboração própria

Tabela 73: Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado CBES

Hipótese	Resultado
<p>1</p> <p>O elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.</p>	<p>Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes.</p> <p>A hipótese não se confirma</p>

2 O elemento Informação e Análise, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma
3 O elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma
4 O elemento Processos e Resultados, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma
5 O elemento Focalização no Cliente, previa-se estar relacionado com: Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes A hipótese não se confirma

Fonte: elaboração própria

CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DE SANTO ANTÓNIO DOS ARCOS (CSPSAA)

Hipótese 1

Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo

A questão escolhida para o este elemento foi a n.º 1 da Gestão da Qualidade: “Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.”

Tendo sido aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 1 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste é inferior a 0,01, no primeiro caso, o que conduz à rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – Apoio do Supervisor.

Nos outros três conceitos, é superior a 0,01, pelo que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes. Vejam-se as Tabelas 74 a 77.

Tabela 74: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,000 ^a	2	,002

Fonte: elaboração própria

Tabela 75: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,197 ^a	2	,906

Fonte: elaboração própria

Tabela 76: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,136 ^a	6	,658

Fonte: elaboração própria

Tabela 77: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAA Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,782 ^a	2	,151

Fonte: elaboração própria

Hipótese 2

Informação e Análise

A questão escolhida para este elemento foi a n.º 7 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços”. Mantiveram-se nesta hipótese e nas seguintes as mesmas afirmações escolhidas para cada conceito de Ambiente de Trabalho da Hipótese 1.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 2 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Ver Tabelas 78 a 80.

Tabela 78: Teste qui quadrado Hipótese 2 CSPSAA Informação e Análise vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,264 ^a	2	,532

Fonte: elaboração própria

Tabela 79: Teste qui quadrado Hipótese 2 CSPSAA Informação e Análise vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,312 ^a	6	,293

Fonte: elaboração própria

Tabela 80: Teste qui quadrado Hipótese 2 CSPSAA Informação e Análise vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,550 ^a	2	,103

Fonte: elaboração própria

Hipótese 3

Recursos Humanos

Para a terceira hipótese a questão escolhida para este elemento foi a n.º 10 da Gestão da Qualidade: “Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 3 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é inferior a 0,01, No primeiro caso – Apoio do Supervisor - o que conduz à rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes.

Relativamente ao conceito Inovação, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes. Confirmam-se os resultados nas Tabelas 81 e 82.

Tabela 81: Teste qui quadrado Hipótese 3 CSPSAA Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,775 ^a	1	,003

Fonte: elaboração própria

Tabela 82: Teste qui quadrado Hipótese 3 CSPSAA Recursos Humanos vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,438 ^a	1	,118

Fonte: elaboração própria

Hipótese 4

Processos e Resultados

Relativamente à quarta hipótese a questão seleccionada para este elemento foi a n.º 17 da Gestão da Qualidade: “Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores”. Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 4 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Ver Tabelas 83 a 85.

Tabela 83: Teste qui quadrado Hipótese 4 CSPSAA Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,733 ^a	1	,188

Fonte: elaboração própria

Tabela 84: Teste qui quadrado Hipótese 4 CSPSAA Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,846 ^a	3	,279

Fonte: elaboração própria

Tabela 85: Teste qui quadrado Hipótese 4 CSPSAA Processos e Resultados vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,311 ^a	1	,252

Fonte: elaboração própria

Hipótese 5

Focalização no Cliente

Para o último elemento escolheu-se a questão n.º 26 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.” Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 5 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos dois conceitos. Ver Tabelas 86 a 87.

Tabela 86: Teste qui quadrado Hipótese 5 CSPA Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,218 ^a	2	,897

Fonte: elaboração própria

Tabela 87: Teste qui quadrado Hipótese 5 CSPA Focalização no Cliente vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,467 ^a	2	,177

Fonte: elaboração própria

Como resumo dos dados apresentados, passa-se a incluir a Tabela 88 como síntese.

Tabela 88: Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado CSPA

Hipótese	Resultado
<p>1 O elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.</p>	<p>Rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente ao Apoio do Supervisor – a hipótese confirma-se Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente aos conceitos clareza das tarefas, orientação das tarefas e inovação – a hipótese não se confirma</p>
<p>2 O elemento Informação e Análise, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.</p>	<p>Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – a hipótese não se confirma</p>
<p>3 O elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com:</p>	<p>Rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente ao conceito Apoio do Supervisor – a hipótese confirma-se Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes</p>

Apoio do Supervisor e Inovação.	relativamente ao conceito Inovação – a hipótese não se confirma
4 O elemento Processos e Resultados, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – a hipótese não se confirma
5 O elemento Focalização no Cliente, previa-se estar relacionado com: Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – a hipótese não se confirma

Fonte: elaboração própria

CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DE SANTO ANDRÉ, ESTREMOZ (CSPSAE)

Hipótese 1

Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo

A questão escolhida para o este elemento foi a n.º 1 da Gestão da Qualidade: “Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 1 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste é inferior a 0,01, Nos dois primeiros casos, o que conduz à rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas. Nos conceitos Clareza e Orientação das Tarefas, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita a esses conceitos. Ver Tabelas 89 a 92.

Tabela 89: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,008 ^a	16	,000

Fonte: elaboração própria

Tabela 90: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,334 ^a	12	,224

Fonte: elaboração própria

Tabela 91: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,870 ^a	16	,332

Fonte: elaboração própria

Tabela 92: Teste qui quadrado Hipótese 1 CSPSAE Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,715 ^a	16	,000

Fonte: elaboração própria

Hipótese 2

Informação e Análise

A questão escolhida para este elemento foi a n.º 7 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços”. Mantiveram-se nesta hipótese e nas seguintes as mesmas afirmações escolhidas para cada conceito de Ambiente de Trabalho da Hipótese 1.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 2 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Ver Tabelas 93 a 95.

Tabela 93: Teste qui quadrado Hipótese 2 CSPSAE Informação e Análise vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,122 ^a	9	,426

Fonte: elaboração própria

Tabela 94: Teste qui quadrado Hipótese 2 CSPSAE Informação e Análise vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,529 ^a	12	,887

Fonte: elaboração própria

Tabela 95: Teste qui quadrado Hipótese 2 CSPSAE Informação e Análise vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,224 ^a	12	,950

Fonte: elaboração própria

Hipótese 3

Recursos Humanos

Para a terceira hipótese a questão escolhida para este elemento foi a n.º 10 da Gestão da Qualidade: “Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 3 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita conceito Apoio do Supervisor.

No último conceito, é inferior a 0,01, o que conduz à rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – Inovação. Vejam-se as Tabelas 96 e 97.

Tabela 96: Teste qui quadrado Hipótese 3 CSPSAE Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,704 ^a	16	,342

Fonte: elaboração própria

Tabela 97: Teste qui quadrado Hipótese 3 CSPSAE Recursos Humanos vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,934 ^a	16	,002

Fonte: elaboração própria

Hipótese 4

Processos e Resultados

Relativamente à quarta hipótese a questão seleccionada para este elemento foi a n.º 17 da Gestão da Qualidade: “Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores”.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 4 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Veja-se as Tabelas 98 a 100.

Tabela 98: Teste qui quadrado Hipótese 4 CSPSAE Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,514 ^a	12	,169

Fonte: elaboração própria

Tabela 99: Teste qui quadrado Hipótese 4 CSPSAE Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,079 ^a	16	,175

Fonte: elaboração própria

Tabela 100: Teste qui quadrado Hipótese 4 CSPSAE Processos e Resultados vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,081 ^a	16	,667

Fonte: elaboração própria

Hipótese 5

Focalização no Cliente

Para o último elemento escolheu-se a questão n.º 26 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 5 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Vejam-se as Tabelas 101 e 102.

Tabela 101: Teste qui quadrado Hipótese 5 CSPSAE Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,829 ^a	9	,223

Fonte: elaboração própria

Tabela 102: Teste qui quadrado Hipótese 5 CSPSAE Focalização no Cliente vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,519 ^a	12	,017

Fonte: elaboração própria

Apresenta-se uma síntese dos dados analisados na Tabela 103.

Tabela 103: Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado CSPSAE

Hipótese	Resultado
1 O elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas;	Rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente ao Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas – a hipótese confirma-se Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são

Clareza das Tarefas e Inovação.	independentes, no que respeita a aos conceitos Clareza das Tarefas e Inovação – a hipótese não se confirma
2 O elemento Informação e Análise, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes - a hipótese não se confirma
3 O elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita conceito Apoio do Supervisor. – a hipótese não se confirma Rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita ao conceito de Inovação. – a hipótese confirma-se
4 O elemento Processos e Resultados, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes - a hipótese não se confirma
5 O elemento Focalização no Cliente, previa-se estar relacionado com: Clareza das Tarefas e Inovação.	Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes - a hipótese não se confirma

Fonte: elaboração própria

RECOLHIMENTO DE NOSSA SENHORA DOS MÁRTIRES (RNSM)

Hipótese 1

Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo

A questão escolhida para o este elemento foi a n.º 1 da Gestão da Qualidade: “Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 1 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste. Nos dois primeiros casos, é inferior a 0,01, o que conduz à rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas.

Nos restantes conceitos é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes. Ver Tabelas 104 a 107.

Tabela 104: Teste qui quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,864 ^a	16	,000

Fonte: elaboração própria

1

Tabela 105: Teste qui quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,263 ^a	16	,001

Fonte: elaboração própria

Tabela 106: Teste qui quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,705 ^a	16	,020

Fonte: elaboração própria

Tabela 107: Teste qui quadrado Hipótese 1 RNSM Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,233 ^a	16	,066

Fonte: elaboração própria

Hipótese 2

Informação e Análise

A questão escolhida para este elemento foi a n.º 7 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços”. Mantiveram-se nesta hipótese e nas seguintes as mesmas afirmações escolhidas para cada conceito de Ambiente de Trabalho da Hipótese 1.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 2 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da

hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Vejam-se as Tabelas 108 a 110.

Tabela 108: Teste qui quadrado Hipótese 2 RNSM Informação e Análise vs Orientação nas Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,361 ^a	16	,038

Fonte: elaboração própria

Tabela 109: Teste qui quadrado Hipótese 2 RNSM Informação e Análise vs Clareza nas Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,585 ^a	16	,772

Fonte: elaboração própria

Tabela 110: Teste qui quadrado Hipótese 2 RNSM Informação e Análise vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,390 ^a	16	,131

Fonte: elaboração própria

Hipótese 3

Recursos Humanos

Para a terceira hipótese a questão escolhida para este elemento foi a n.º 10 da Gestão da Qualidade: “Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade”

No primeiro caso, Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 3 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste é inferior a 0,01, o que conduz à rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes – Apoio do Supervisor.

No segundo é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita ao conceito de Inovação. Ver Tabelas 111 e 112.

Tabela 111: Teste qui quadrado Hipótese 3 RNSM Recursos Humanos vs Apoio do Supervisor

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,264 ^a	16	,004

Fonte: elaboração própria

Tabela 112: Teste qui quadrado Hipótese 3 RNSM Recursos Humanos vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,995 ^a	16	,269

Fonte: elaboração própria

Hipótese 4

Processos e Resultados

Relativamente à quarta hipótese a questão seleccionada para este elemento foi a n.º 17 da Gestão da Qualidade: “Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores”.

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 4 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos dois primeiros conceitos.

No último caso – Inovação - é inferior a 0,01, o que conduz à rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes. Veja-se as Tabelas 112 a 115.

Tabela 113: Teste qui quadrado Hipótese 4 RNSM Processos e Resultados vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,694 ^a	16	,695

Fonte: elaboração própria

Tabela 114: Teste qui quadrado Hipótese 4 RNSM Processos e Resultados vs Orientação das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,876 ^a	16	,462

Fonte: elaboração própria

Tabela 115: Teste qui quadrado Hipótese 4 RNSM Processos e Resultados vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,258 ^a	16	,000

Fonte: elaboração própria

Hipótese 5

Focalização no Cliente

Para o último elemento escolheu-se a questão n.º 26 da Gestão da Qualidade: “Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.”

Aplicado o teste de Pearson de independência do χ^2 à Hipótese 5 do modelo em análise verifica-se que a significância associada ao valor do teste, é superior a 0,01, o que conduz à não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita aos três conceitos. Ver Tabelas 116 a 117.

Tabela 116: Teste qui quadrado Hipótese 5 RNSM Focalização no Cliente vs Clareza das Tarefas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,372 ^a	12	,013

Fonte: elaboração própria

Tabela 117: Teste qui quadrado Hipótese 5 RNSM Focalização no Cliente vs Inovação

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,696 ^a	12	,055

Fonte: elaboração própria

Depois de apresentados os dados, propõe-se o resumo constante da Tabela 118.

Tabela 118: Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado RNSM

Hipótese	Resultado
<p style="text-align: center;">1</p> <p>O elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.</p>	<p>Rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente ao Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas – a hipótese confirma-se</p> <p>Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente à Clareza das Tarefas e Inovação – a hipótese não se confirma</p>
<p style="text-align: center;">2</p> <p>O elemento Informação e Análise, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.</p>	<p>Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes</p> <p>A hipótese não se confirma</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p>O elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor e Inovação.</p>	<p>Rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente ao Apoio do Supervisor – a hipótese confirma-se</p> <p>Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita ao conceito de Inovação – a hipótese não se confirma</p>
<p style="text-align: center;">4</p> <p>O elemento Processos e Resultados, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação.</p>	<p>Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes, no que respeita à Clareza e Orientação das Tarefas – a hipótese não se confirma</p> <p>Rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes relativamente à Inovação – a hipótese confirma-se</p>
<p style="text-align: center;">5</p> <p>O elemento Focalização no Cliente, previa-se estar relacionado com: Clareza das Tarefas e Inovação.</p>	<p>Não rejeição da hipótese nula de que as variáveis são independentes</p> <p>A hipótese não se confirma</p>

Fonte: elaboração própria

De seguida, na Tabela 119, em síntese final, apresenta-se um resumo de todos os resultados obtidos.

Tabela 119: Resumo dos resultados da aplicação do teste de qui-quadrado por organização – Hipóteses confirmadas

ORGANIZAÇÃO	HIPÓTESES CONFIRMADAS	RESULTADO
AATISLM	Nenhuma	-
CBES	Nenhuma	-
CSPSAA	Parcialmente	<p>Hipótese 1 - elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação. Confirmada sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e o conceito Apoio do Supervisor</p> <p>Hipótese 3 - elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor e Inovação. Confirmada sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Inovação</p>
CSPSAE	Parcialmente	<p>Hipótese 1 – elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação. Confirmada sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e os conceitos Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas</p> <p>Hipótese 3 – elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor e Inovação. Confirmada sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Inovação</p>
RNSM	Parcialmente	<p>Hipótese 1 – elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação. Confirmada sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e os conceitos Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas</p> <p>Hipótese 3 – elemento Recursos Humanos, previa-se estar relacionado com: Apoio do Supervisor e Inovação. Confirmada sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Apoio do Supervisor</p> <p>Hipótese 4 – elemento Processos e Resultados, previa-se estar relacionado com: Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas e Inovação. Confirmada sobre a relação entre o elemento Processos e Resultados e o conceito Inovação</p>

Fonte: elaboração própria

4.5. MATRIZ DOS RESULTADOS OBTIDOS

Da análise efectuada obtiveram-se os resultados que se passam a enunciar por instituição.

Figura 34: Modelo da Matriz – Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão (AATISLM)

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE
<p>Tendo por base as respostas obtidas, é possível inferir-se que o perfil dos inquiridos, quanto à caracterização pessoal é de adultos com idades compreendidas entre os 31 e os 59 55 anos, maioritariamente do sexo feminino (84,6%), com o grupo de casados (84,6%) a dominar com a maior percentagem e possuem habilitações entre o 4.º ano e o 9.º ano (77%) maioritariamente.</p> <p>No que diz respeito à caracterização profissional, pode afirmar-se que 53,9% dos inquiridos trabalha há mais de 10 anos na instituição, são portanto profissionais ainda com uma experiência profissional significativa.</p> <p>Quanto à categoria profissional, 46,2% correspondem a Ajudantes de Acção Directa, 7,7% Técnicos, 7,7% Administrativos, 7,7% Encarregados.</p> <p>Após a devida apresentação da caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, efectua-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente avançada, como forma de facilitar a ordenação dos dados.</p>

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES
<p>As organizações participantes neste estudo são 5 IPSS de apoio a idosos, todas pertencentes ao distrito de Évora e ao concelho de Estremoz. A AATISLM, como a designação indica, é uma associação. As respostas sociais que possui são Lar, Centro de Dia e Apoio Domiciliário. Quanto à distribuição da amostra 9,2%% pertence à AATISLM.</p>

AMBIENTE DE TRABALHO		
APOIO DO SUPERVISOR		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
8 - Os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.	Concordo 53,8% Concordo Totalmente 7,7%	A maioria dos inquiridos respondeu positivamente, pelo que do seu ponto de vista se sentem envolvidos na vida da instituição. No entanto a percentagem poderia ser superior e abranger um maior número de inquiridos. A organização deve continuar a apostar no <i>empowering</i> .
CLAREZA DAS TAREFAS		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
14 - A organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos.	Concordo 76,9% Concordo Totalmente 7,7%	Os inquiridos consideram que a organização dá importância ao planeamento e à regulamentação. A organização deve continuar a apostar na correcta definição de regras e regulamentos.
ORIENTAÇÃO DAS TAREFAS		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
21 - Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores.	Discordo 46,2% Discordo Totalmente 15,4%	O nível de eficácia poderia ser mais elevado, porque ficaram de fora da maioria 39,2% dos inquiridos. A instituição deveria melhorar a forma como estrutura os serviços.

INOVAÇÃO		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
34 - A organização seria uma das primeiras a experimentar uma nova ideia.	Concordo 69,2% Concordo Totalmente 15,4%	Na perspectiva da maioria dos inquiridos, a mudança e inovação são característicos da instituição.

GESTÃO DA QUALIDADE

LIDERANÇA		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
1 - Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.	Concordo 76,9% Concordo Totalmente 23,1%	Os inquiridos foram unânimes em considerar que a liderança apoia a implementação da qualidade, pelo que a organização deve manter os seus esforços.

INFORMAÇÃO E ANÁLISE		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
7 - Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços.	Concordo 76,9% Concordo Totalmente 7,7%	Regista-se uma preocupação por parte da organização em usar dados e informação para melhorar a qualidade dos serviços. Os esforços da organização devem manter-se ou superar-se.

RECURSOS HUMANOS		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
10 - Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade.	Concordo 92,3% Concordo Totalmente 7,7%	De acordo com a percepção dos inquiridos é possível inferir que a totalidade dos mesmos considera que a organização tem preocupações ao nível da qualidade, também no que respeita aos Recursos Humanos.

PROCESSOS E RESULTADOS		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
17 - Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores.	Concordo 76,9% Concordo Totalmente 23,1%	A totalidade dos inquiridos considerou que a organização tem os seus processos sistematizados, com vista à melhoria dos serviços

FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações

26 - Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.	Concordo 69,2% Concordo Totalmente 30,8%	A totalidade da amostra revela que a organização utiliza correctamente os dados sobre os clientes e que se preocupa com o grau de satisfação dos mesmos.
--	---	--

Fonte: elaboração própria

Figura 35: Modelo da Matriz – Centro de Bem Estar Social (CBES)

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Tendo por base as respostas obtidas, é possível inferir-se que o perfil dos inquiridos, quanto à caracterização pessoal é de adultos com idades compreendidas entre os 35 e os 60 anos, maioritariamente do sexo feminino (75%), com o grupo de casados (83,3%) a dominar com a maior percentagem e possuem habilitações entre o 7.º e o 12.º ano (66,7%) maioritariamente.

No que diz respeito à caracterização profissional, pode afirmar-se que a antiguidade na instituição está igualmente distribuída entre 5 e 34 anos da totalidade dos inquiridos, sendo que 32,2% trabalha na instituição há mais de 12 anos.

Quanto à categoria profissional, 8,3% correspondem a Ajudantes de Acção Directa, 8,3% de Técnicos, 8,3% de Administrativos e 41,7% de auxiliares de serviços gerais.

Após a devida apresentação da caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, efectua-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente avançada, como forma de facilitar a ordenação dos dados.

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

As organizações participantes neste estudo são 5 IPSS de apoio a idosos, todas pertencentes ao distrito de Évora e ao concelho de Estremoz.

O CBES é uma associação. Tem como respostas sociais Lar e mais três relacionadas com a infância.

Quanto à distribuição da amostra 8,5 % pertence ao CBES.

AMBIENTE DE TRABALHO

APOIO DO SUPERVISOR

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
3 - Os superiores atribuem responsabilidades importantes aos funcionários.	Discordo 33,3% Discordo Totalmente 25,0%	A maioria dos inquiridos discorda, o que demonstra que não há <i>empowerment</i> relativamente aos colaboradores. O CBES deve adoptar uma estratégia que difunda esta concepção através de medidas concretas.

CLAREZA DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
17 - As regras e os regulamentos existentes na organização são vagos.	Discordo 16,7% Discordo Totalmente 25% Não sei / Estou indeciso 33,3%	A maioria dos inquiridos considera que a organização tem regras bem definidas e regulamentos concretos, no entanto registou-se uma percentagem muito elevada de não sei / estou indeciso, o que pode ser indicativo de que não existe uma boa estratégia de comunicação interna. Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituído uma dificuldade à interpretação das afirmações.

ORIENTAÇÃO DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
21 - Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores.	Concordo 58,3% Concordo Totalmente 25,0%	A grande maioria dos inquiridos considerou que o nível de eficácia no desenvolvimento do trabalho é bastante elevado. A organização deve continuar o trabalho que tem feito e melhorá-lo para conseguir chegar à restante percentagem de inquiridos.

INOVAÇÃO

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
28 - Desenvolver as tarefas de modo diferente é valorizado.	Discordo 25,0%	A maioria não considera que a inovação e a mudança sejam valorizadas na instituição.

	Discordo Totalmente 41,7%	Recomenda-se que a organização adopte uma alteração de postura face a estes domínios, pois eles são determinantes para o seu futuro
--	---------------------------	---

GESTÃO DA QUALIDADE

LIDERANÇA

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
1 - Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.	Não sei / Estou Indeciso 50%	<p>Destaca-se aqui a elevada percentagem de inquiridos que não souberam responder ou que estavam indecisos quanto à resposta, o que pode ser o reflexo de não existir uma boa estratégia interna de comunicação, pelo que a organização deve rever a sua estratégia e corrigi-la nesse sentido.</p> <p>Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituídos uma dificuldade à interpretação das afirmações.</p>

INFORMAÇÃO E ANÁLISE

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
7 - Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços.	<p>Discordo 16,7%</p> <p>Discordo Totalmente 50,0%</p> <p>Não sei / Estou indeciso 33,3%</p>	<p>Os resultados revelam que a instituição não utiliza, nem recolhe dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços, quando deveria utilizar esse instrumento. Significativa é também a elevada percentagem de indecisos ou de pessoas que não souberam responder., que pode revelar uma deficiência a nível da comunicação interna.</p> <p>Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituídos uma dificuldade à interpretação das afirmações.</p>

RECURSOS HUMANOS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
10 - Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade.	Não sei/Estou indeciso 41,7%	<p>Destaca-se o facto de a maioria dos inquiridos não saberem responder ou estarem indecisos em relação à resposta, o que pode ser um sintoma de uma comunicação interna deficiente. Propõe-se uma mudança de estratégia que sublinhe a importância da comunicação e do envolvimento dos colaboradores.</p> <p>Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituídos uma dificuldade à interpretação das afirmações.</p>

PROCESSOS E RESULTADOS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações

17 - Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores.	Não sei / Estou Indeciso 50,0%	Destaca-se o facto de a maioria dos inquiridos não saberem responder ou estarem indecisos em relação à resposta, o que pode ser um sintoma de uma comunicação interna deficiente. Propõe-se uma mudança de estratégia que sublinhe a importância da comunicação e do envolvimento dos colaboradores. Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituídos uma dificuldade à interpretação das afirmações.
FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
26 - Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.	Não sei / Estou Indeciso 50,0%	Destaca-se o facto de a maioria dos inquiridos não saberem responder ou estarem indecisos em relação à resposta, o que pode ser um sintoma de uma comunicação interna deficiente. Propõe-se uma mudança de estratégia que sublinhe a importância da comunicação e do envolvimento dos colaboradores. Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituídos uma dificuldade à interpretação das afirmações.

Fonte: elaboração própria

Figura 36: Modelo da Matriz – Centro Social Paroquial de Santo António dos Arcos (CSPSAA)

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Tendo por base as respostas obtidas, é possível inferir-se que o perfil dos inquiridos, quanto à caracterização pessoal é de adultos com idades compreendidas entre dos 24 e os 57 anos, exclusivamente do sexo feminino (100%), com o grupo de casados (61,5%) a dominar com a maior percentagem e possuem habilitações entre o 4.º e o 12.º ano (77%) maioritariamente.

No que diz respeito à caracterização profissional, pode afirmar-se que a maioria dos inquiridos (57,2%) dos inquiridos trabalha entre 6 e os 13 anos na instituição, são portanto profissionais com uma boa experiência profissional.

Quanto à categoria profissional, 61,5% correspondem a Ajudantes de Acção Directa, 7,7% a auxiliares de serviços gerais, 7,7% Técnicos e 23,1% outras categorias.

Após a devida apresentação da caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, efectua-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente avançada, como forma de facilitar a ordenação dos dados.

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

As organizações participantes neste estudo são 5 IPSS de apoio a idosos, todas pertencentes ao distrito de Évora e ao concelho de Estremoz.

O CSPSAA é uma fundação. As respostas sociais que oferece são Lar, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário, e outra de juventude.

Quanto à distribuição da amostra 9,2 % pertence ao CSPSAA.

AMBIENTE DE TRABALHO

APOIO DO SUPERVISOR

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
8 - Os funcionários são encorajados a tomar as suas próprias decisões.	Concordo 92,3% Concordo Totalmente 7,7%	Na organização a totalidade dos inquiridos considera que os colaboradores são envolvidos e participam activamente nas decisões.

CLAREZA DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
16 - As actividades a desenvolver na organização são bem planeadas.	Concordo 92,3%	A quase totalidade dos inquiridos considera que há planeamento das actividades e que este é bem elaborado. Esta é uma organização que está orientada para a estruturação das actividades.

ORIENTAÇÃO DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
21 - Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores.	Discordo 61,5%	A maioria dos inquiridos considera existir uma boa organização nos diversos sectores da organização o que certamente revela igualmente uma correcta distribuição e definição de tarefas.

INOVAÇÃO

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
34 - A organização seria uma das primeiras a experimentar uma nova	Concordo 76,9%	A grande maioria dos inquiridos considera que a organização é inovadora e propensa à

ideia.		mudança. A estratégia da organização terá que passar por manter esta linha de actuação.
--------	--	---

GESTÃO DA QUALIDADE

LIDERANÇA

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
1 - Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.	Concordo 84,6% Concordo Totalmente 7,7%	Os inquiridos foram quase unânimes em considerar que a liderança desempenha um papel determinante na melhoria contínua.

INFORMAÇÃO E ANÁLISE

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
7 - Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços.	Discordo 46,2% Concordo 46,2%	A intenção de resposta foi equitativa e não foi possível detectar aqui uma tendência clara de resposta. Pelos dados pode concluir-se que cerca de metade dos inquiridos considera que há uma recolha e utilização de dados e informação sobre a qualidade dos serviços, enquanto a outra metade considera exactamente o oposto. As interpretações podem ser distintas. Pode existir um desinteresse por parte de alguns colaboradores que desconhecem a realidade ou então uma falha no sistema de comunicação interna. Seja como for a organização deve ter uma postura estratégica de chamar os colaboradores à participação na vida da instituição, envolvendo-os de forma mais eficaz.

RECURSOS HUMANOS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
10 - Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade.	Concordo 69,2% Não sei / Estou Indeciso 30,8%	Apesar de a maioria dos inquiridos considerar que são elaborados planos e desenvolvidas práticas no sentido de elevar a qualidade ao nível dos recursos humanos, destaca-se pela negativa a percentagem significativa de inquiridos que responderam não sei ou estou indeciso. Estes dados podem revelar desconhecimento por parte dos colaboradores das práticas da organização. Seria importante uma aposta estratégica na comunicação interna. Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituídos uma dificuldade à interpretação das afirmações.

PROCESSOS E RESULTADOS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
17 - Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços	Concordo 61,5% Não sei / Estou Indeciso 38,5%	A maioria dos inquiridos considera que há uma sistematização dos processos e que estes

melhores.		são revistos. No entanto destaca-se também neste elemento, pela negativa, a percentagem significativa de inquiridos que responderam não sei ou estou indeciso. Estes dados podem revelar desconhecimento por parte dos colaboradores das práticas da organização.
FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
26 - Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.	Concordo 76,9%	A maioria da amostra revela que a organização utiliza correctamente os dados sobre os clientes e que se preocupa com o grau de satisfação dos mesmos.

Fonte: elaboração própria

Figura 37: Modelo da Matriz – Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz (CSPSAE)

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE
Tendo por base as respostas obtidas, é possível inferir-se que o perfil dos inquiridos, quanto à caracterização pessoal é de

adultos com idades compreendidas entre os 23 e os 64 anos, maioritariamente do sexo feminino (95,3%), com o grupo de casados (69,8%) a dominar com a maior percentagem e possuem habilitações entre o 7.º ano e a licenciatura (62,8%) maioritariamente.

No que diz respeito à caracterização profissional, a antiguidade está distribuída entre meses e 25 anos de antiguidade.

Quanto à categoria profissional, 11,6% correspondem a Ajudantes de Acção Directa, 24,6% a auxiliares de serviços gerais, 4,7% a motoristas, 18,6% a técnicos, 7% a Administrativos, 2,3% corpos gerentes e 7% outras categorias.

Após a devida apresentação da caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, efectua-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente avançada, como forma de facilitar a ordenação dos dados.

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

As organizações participantes neste estudo são 5 IPSS de apoio a idosos, todas pertencentes ao distrito de Évora e ao concelho de Estremoz.

O CSPSAE é uma fundação e proporciona para a terceira idade as respostas sociais de Lar, Centro de Dia, Apoio Domiciliário e outros de apoio à infância e juventude e de apoio social.

Quanto à distribuição da amostra 30,3% pertence ao CSPSAE.

AMBIENTE DE TRABALHO

APOIO DO SUPERVISOR

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
3 - Os superiores atribuem responsabilidades importantes aos funcionários.	Concordo 67,4% Concordo Totalmente 16,3%	A grande maioria da amostra considerou que os superiores confiam em si para lhes atribuir responsabilidades o que revela que existe uma efectiva utilização do instrumento de “empowerment”

CLAREZA DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
17 - As regras e os regulamentos existentes na organização são vagos.	Discordo 55,8% Discordo Totalmente 14%	A organização dá importância ao planeamento das actividades da instituição o que se constata pela resposta maioritária dos inquiridos sobre a definição do conteúdo de regras e regulamentos.

ORIENTAÇÃO DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
21 - Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores.	Discordo 51,2%	A maioria dos inquiridos não considere que haja desorganização no sectores, a verdade é que essa maioria não é absoluta e portanto, não tão determinante como poderia. É certo que a organização já deve desenvolver um trabalho válido no âmbito da definição de tarefas e estruturação dos serviços, mas a sua estratégia deve passar por imprimir um novo impulso ao objectivo da eficácia dos serviços.

INOVAÇÃO

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
32 - Ideias novas e diferentes são experimentadas com frequência.	Concordo 62,8%	A maioria dos inquiridos considerou que a organização está aberta à inovação e como tal à mudança como algo positivo. Deve continuar a

		apostar na estratégia para elevar a percentagem de respostas positivas.
--	--	---

GESTÃO DA QUALIDADE

LIDERANÇA

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
1 - Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.	Concordo 72,1% Concordo Totalmente 16,3%	De acordo com a percepção da quase totalidade dos inquiridos, a liderança desempenha um papel fundamental estando verdadeiramente comprometida com a elevação da qualidade dos serviços da organização.

INFORMAÇÃO E ANÁLISE

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
7 - Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços.	Concordo 81,4%	Regista-se uma preocupação por parte da organização em usar dados e informação para melhorar a qualidade dos serviços. Os esforços da organização devem manter-se ou superar-se.

RECURSOS HUMANOS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
10 - Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade.	Concordo 67,4%	De acordo com a percepção dos inquiridos é possível inferir que a maioria considera que a organização tem preocupações ao nível da qualidade, também no que respeita aos Recursos Humanos. Contudo a organização deve envidar esforços por continuar a melhorar este elemento.

PROCESSOS E RESULTADOS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
17 - Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores.	Concordo 65,1% Concordo Totalmente 23,3%	A grande maioria dos inquiridos considerou que a organização tem os seus processos sistematizados, com vista à melhoria dos serviços.

FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
26 - Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.	Concordo 60,5% Concordo Totalmente 23,3%	A maioria da amostra revela que a organização utiliza correctamente os dados sobre os clientes e que se preocupa com o grau de satisfação dos mesmos.

Fonte: elaboração própria

Figura 38: Modelo da Matriz – Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires (RNSM)

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE
Tendo por base as respostas obtidas, é possível inferir-se que o perfil dos inquiridos, quanto à caracterização pessoal é de adultos com idades compreendidas entre os 21 e os 78 anos, maioritariamente do sexo feminino (77%), com o grupo de casados (72,1%) a dominar com a maior percentagem e possuem habilitações de 4.º ano e entre o 7.º e o 12.º ano (78,8%)

maioritariamente.

No que diz respeito à caracterização profissional, a antiguidade está distribuída entre meses e 31 anos de antiguidade.

Quanto à categoria profissional, 44,3% correspondem a Ajudantes de Acção Directa, 19,7% a auxiliares de serviços gerais, 4,9% a motoristas, 3,3% a técnicos, 4,9% administrativos, 1,6% encarregados, 16,4% corpos gerentes e 4,9% a outras categorias.

Após a devida apresentação da caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, efectua-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente avançada, como forma de facilitar a ordenação dos dados.

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

As organizações participantes neste estudo são 5 IPSS de apoio a idosos, todas pertencentes ao distrito de Évora e ao concelho de Estremoz.

O RNSM é uma associação e possui três respostas sociais principais: Lar, Centro de Dia e Apoio Domiciliário.

Quanto à distribuição da amostra 43,0 % pertence ao RNSM.

AMBIENTE DE TRABALHO

APOIO DO SUPERVISOR

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
3 - Os superiores atribuem responsabilidades importantes aos funcionários.	Concordo 65,6% Concordo Totalmente 21,3%	A gestão revela, de acordo com a maioria da percepção dos inquiridos, que tem capacidade para envolver os colaboradores nas decisões da organização. Isso verifica-se no exercício efectivo de “empowerment”.

CLAREZA DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
14 - A organização dá grande ênfase ao cumprimento de políticas internas e regulamentos.	Concordo 47,5% Não sei /Estou indeciso 26,2%	A maioria dos inquiridos considera que a organização dá importância ao planeamento e à regulamentação. Embora assim seja, a percentagem de inquiridos que não souberam responder ou estavam indecisos em relação à resposta é expressiva. A organização deve por isso aumentar os seus esforços na correcta definição de regras e regulamentos. Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituído uma dificuldade à interpretação das afirmações.

ORIENTAÇÃO DAS TAREFAS

Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
21 - Por vezes, nota-se alguma desorganização nos diversos sectores.	Concordo 54,1%	A maioria dos inquiridos considerou que a organização não tem um bom grau de organização. A organização deve apostar mais na formalização de tarefas e estruturação dos

serviços.		
INOVAÇÃO		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
34 - A organização seria uma das primeiras a experimentar uma nova ideia.	Concordo 63,9%	A maioria da amostra revela que a organização está aberta à mudança, à inovação tendo em vista a melhoria. A percentagem poderia e deveria ser mais significativa pelo que a organização deve continuar a imprimir esforços no sentido da mudança.

GESTÃO DA QUALIDADE

LIDERANÇA		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
1 - Fornece uma liderança forte ao promover esforços para o melhoramento de qualidade dos serviços.	Concordo 63,9% Concordo Totalmente 16,4%	De acordo com a percepção da maioria dos inquiridos há um apoio efectivo por parte da liderança para a elevação da qualidade dos serviços, o que demonstra que está familiarizada com os princípios da qualidade. A organização deve manter os seus esforços neste sentido e continuar a apostar numa estratégia em que a liderança tem que estimular nos colaboradores a necessidade da qualidade.

INFORMAÇÃO E ANÁLISE		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
7 - Recolhe e utiliza dados e informação sobre a qualidade dos seus serviços.	Concordo 63,9% Não sei / Estou Indeciso 21,3%	Existe recolha e utilização de dados para a qualidade dos serviços, o que pode permitir comparação de dados para se obterem resultados úteis para mudanças futuras. O número de inquiridos que respondeu não sei/estou indeciso é muito elevado o que pode ser indicativo de problemas comunicacionais. Outra explicação pode ser o nível habilitacional os inquiridos que pode ter constituídos uma dificuldade à interpretação das afirmações.

RECURSOS HUMANOS		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
10 - Tem planos de pessoal e práticas que apoiam os esforços de melhoria da qualidade.	Concordo 54,1%	De acordo com a percepção dos inquiridos é possível verificar que a maioria considera que a organização tem preocupações ao nível da qualidade, também no que respeita aos Recursos Humanos. Contudo a organização deve envidar esforços por continuar a melhorar

		este elemento.
PROCESSOS E RESULTADOS		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
17 - Analisa periodicamente os seus processos para atingir serviços melhores.	Concordo 55,7% Concordo Totalmente 16,4%	A grande maioria dos inquiridos considerou que a organização tem os seus processos sistematizados, com vista à melhoria dos serviços.
FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE		
Questões	Resultados	Conclusões/Recomendações
26 - Recolhe e usa dados sobre a satisfação dos utentes/clientes para melhorar os seus serviços.	Concordo 54,1% Concordo Totalmente 14,8%	A maioria da amostra revela que a organização utiliza correctamente os dados sobre os clientes e que se preocupa com o grau de satisfação dos mesmos.

Fonte: elaboração própria

4.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações em análise apesar de partilharem a qualidade de Instituições Particulares de Solidariedade Social são muito distintas entre si. Desde a natureza jurídica, à data de constituição, ou da índole religiosa, ao apoio da liderança, todas essas características afectam o seu desempenho.

Com os questionários obtém-se a percepção dos inquiridos e não a realidade dos factos. Com efeito, nos estudos trabalha-se com resultados baseados em opiniões, i.e., afirmações que já passaram por um processo de interpretação do inquirido.

Esta opinião pode estar por vezes ligada a empatias ou desentendimentos que toldam o registo objectivo dos factos. Factores como motivação, satisfação, ausência de um ou ambos, podem influenciar as respostas dadas aos questionários.

A oportunidade de efectuar uma observação directa de cada uma das organizações deu à investigadora uma posição privilegiada para conhecer a forma do seu funcionamento, de forma mais ou menos aprofundada, consoante a proximidade da constatação da sua prestação de serviços.

Note-se que poucos foram os Corpos Sociais que responderam ao questionário, em grande parte pela falta de tempo, pois na sua grande maioria trabalham noutras áreas

Passa-se a apresentar uma interpretação dos resultados e da realidade directamente percebida pela investigadora do presente estudo relativamente a cada uma das organizações.

Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão (AATISLM)

Esta é uma organização que do que foi possível aferir através de uma observação directa, possui um acompanhamento muito bom por parte do Presidente da Direcção e da Directora Técnica no quotidiano da instituição e uma boa relação com os colaboradores. A AATISLM independentemente de possuir ou não planos formalizados tem em conta uma boa estratégia de comunicação. É igualmente uma organização que dá formação profissional aos seus colaboradores e que se preocupa com a satisfação do cliente interno, além do externo.

Este apoio dos diferentes níveis de liderança influencia o comportamento dos colaboradores que se revelam muito motivados.

Esta situação reflecte-se sem dúvida nas respostas dos inquiridos, como se pode constatar através da matriz de resultados desta instituição.

Na AATISLM a gestão, em concreto a Direcção em conjunto com a Directora Técnica, deve continuar a seguir o caminho que tem vindo a percorrer e apostar na sua relação com as pessoas.

Da análise da matriz destaca-se apenas que deveria haver um aumento da eficácia na prestação dos serviços.

A organização não possui um sistema formalizado de qualidade, não existindo por isso uma Gestão da Qualidade Total. No entanto, e tendo em conta os resultados positivos, seria importante avançarem para uma qualificação efectiva dos seus serviços.

Acresce que nenhuma das hipóteses foi confirmada na AATISLM, pelo que nesta organização não se pode avançar com a afirmação de que Gestão da Qualidade esteja relacionada com Ambiente de Trabalho.

Centro de Bem-Estar Social (CBES)

As Direcções das Instituições Particulares de Solidariedade Social são, como já foi referido, voluntárias. E embora possam ser compensadas por gastos, nunca podem ser remuneradas. Isto determina quase sempre que os seus membros tenham uma actividade profissional, o que os limita no tempo que tem para dispensar à gestão da organização.

É o que sucede com o CBES. Não existe um acompanhamento próximo por parte dos Corpos Sociais relativamente aos colaboradores, o que se reflecte em níveis de motivação e satisfação mais baixos e na falta de celeridade na tomada de decisões. Esta conjuntura afecta o desempenho da instituição e afecta igualmente a sua capacidade de mudar e de inovar.

Para colmatar esta situação, o CBES deveria contratar um gestor profissional. Sem dúvida que seria um esforço financeiro para a instituição, mas ainda assim seria um investimento com retorno quase garantido em termos de produtividade, pois colaboradores mais satisfeitos e motivados tendem a trabalhar mais e melhor.

Como se pode constatar pelas respostas dos inquiridos há um grande desconhecimento da sua parte sobre a organização onde desenvolvem o seu trabalho, pois a percentagem de respostas Não sei/Estou indeciso é frequentemente elevada. A intervenção a efectuar para corrigir esta situação deverá passar por implementar uma estratégia de comunicação interna e externa eficaz. Outra possibilidade para justificar este facto pode ser o nível habilitacional dos inquiridos. Sendo baixo o CBES deveria ministrar de formação profissional o que actualmente não é feito.

Os inquiridos apontaram ainda outros aspectos a melhorar. Destaca-se a eficácia no desenvolvimento do trabalho; a medição de resultados e satisfação dos clientes interno e externo e a capacidade de mudança e inovação.

Dos resultados obtidos não se pode aferir que haja qualquer tipo de Gestão da Qualidade. Considera-se por isso que seria de todo o interesse que a organização apostasse no planeamento estratégico e numa qualificação dos serviços.

Face ao que fica dito e tendo em conta que nenhuma das hipóteses foi confirmada no CBES não se pode afirmar que haja alguma relação entre Gestão da Qualidade e Ambiente de Trabalho

Centro Social e Paroquial de Santo António dos Arcos (CSPSAA)

Da observação directa possível, uma vez que não se conhece tão bem o funcionamento e características desta instituição, verifica-se um bom acompanhamento por parte dos corpos sociais. A Directora Técnica é bastante dinâmica e consegue também ela motivar os trabalhadores. Existe sem dúvida uma preocupação com o cliente interno e não só com o externo. Estes factos reflectem-se nas respostas dos inquiridos, que têm uma imagem muito positiva da actuação da organização.

Sobre a recolha de dados, tendo em conta que a resposta dos inquiridos estava dividida entre concordo e discordo, ou não é feita, ou não há comunicação aos colaboradores de que assim é. Existe ainda algum desconhecimento quanto a processos e resultados, em concreto se é realizada ou não a análise de processos da organização.

Deveria melhorar-se a estratégia comunicacional, bem como avançar para uma situação de qualificação dos serviços.

Quanto às hipóteses ficaram parcialmente confirmadas nesta organização. A Hipótese 1 confirmada sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e o conceito Apoio do Supervisor e a Hipótese 3 confirmada sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Inovação.

Existe por isso uma relação entre alguns dos elementos da Gestão da Qualidade com alguns conceitos de Ambiente de Trabalho.

Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz (CSPSAE)

Embora a Direcção da organização esteja presente na gestão daquela, a Directora Técnica desempenha um papel fundamental. Esta profissional tem capacidades técnicas e comunicacionais bastante desenvolvidas embora não seja gestora profissionalizada. É uma pessoa muito dinâmica que tem a capacidade de desenvolver diversos projectos em paralelo e transmitir motivação aos colaboradores. Existe igualmente uma equipa técnica donde se destaca a assistente social, caracterizada por uma grande capacidade de trabalho. Como resultado os colaboradores estão na generalidade motivados e satisfeitos.

Os resultados obtidos na aplicação dos questionários reflectem estas afirmações, pois a percepção que têm da actuação da organização onde prestam serviço é amplamente positiva.

Seja como for há sempre margem para a melhoria contínua. A organização deveria avançar com uma qualificação dos serviços que não existe. Optar por um gestor profissional poderia potencializar as capacidades que a organização já detém.

Ficaram parcialmente confirmadas a Hipótese 1 sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e os conceitos Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas e a Hipótese 3 sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Inovação.

Existe por isso uma relação entre alguns dos elementos da Gestão da Qualidade com alguns conceitos de Ambiente de Trabalho.

Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires (RNSM)

O RNSM tem um Presidente da Direcção que está muito presente nas decisões da instituição. Não sendo um gestor profissional proporciona um apoio quase incondicional à organização e apesar de ser voluntário e ter uma outra ocupação profissional, sempre que possível está presente nos momentos mais determinantes para a organização.

De notar que é possível detectar que existem melhorias a realizar a nível das chefias intermédias, especialmente porque por vezes se regista algum desfasamento entre o planeado e a execução correcta das tarefas.

A maioria dos colaboradores está motivada e satisfeita, mas há um longo caminho a percorrer que já foi iniciado com o movimento de qualificação dos serviços e ministração de formação profissional.

Muitos dos factos descritos da observação directa da instituição reflectem-se nas respostas dos inquiridos. A percepção dos inquiridos é no geral positiva.

Destaca-se como áreas a melhorar a gestão da comunicação, porque, v.g., no planeamento das tarefas há algum desconhecimento por parte dos inquiridos. Dos resultados foi ainda possível apurar que a maioria dos colaboradores consideraram que por vezes há falta de eficácia na prestação dos serviços. A organização deve por isso apostar mais na formalização de tarefas e estruturação dos serviços.

Embora o Presidente da Direcção preste muito apoio à gestão da organização a verdade é que continuaria a existir vantagens de se contratar um gestor profissional.

As hipóteses foram parcialmente confirmadas. Hipótese 1 confirmada sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e os conceitos Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas, Hipótese 3 confirmada sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Apoio do Supervisor e a Hipótese 4 confirmada sobre a relação entre o elemento Processos e Resultados e o conceito Inovação

Existe por isso uma relação entre alguns dos elementos da Gestão da Qualidade com alguns conceitos de Ambiente de Trabalho.

CONCLUSÕES

O ponto de partida foi o artigo científico de Taveira *et al.* (2003), cujo objecto de estudo é a avaliação da influência da gestão da qualidade total no ambiente de trabalho no sector público. Embora a Gestão da Qualidade Total (GQT) não seja um conceito novo, a verdade é que o seu âmbito é tão vasto, e a sua aplicação prática tão diversa, que permite a elaboração de novos trabalhos de pesquisa, como sucedeu com o estudo de Taveira *et al.* (2003).

A literatura disponível e pesquisada conta com um reduzido número de estudos – os trabalhos científicos relativamente à parte da gestão da qualidade e ambiente de trabalho são mais abundantes quando aplicada a empresas e ao sector público. Entre os estudos que avaliam o impacto da Gestão da Qualidade Total na atitude dos colaboradores e no ambiente de trabalho, pode constatar-se a existência de resultados contraditórios: Sommer e Merritt, 1994; Lam 1996; Lam, 1995; Lam 1995a; e Taveira *et al.* 2003.

Desde que a GQT se tornou um fenómeno mundialmente divulgado, que a questão da forma como esta abordagem de gestão provoca um impacto no ambiente de trabalho tem sido alvo de investigação (Taveira *et al.*, 2003).

A compreensão da GQT tem uma grande relevância, quando se fala em comportamento organizacional e da forma como este pode ser afectado aquando da implementação da GQT, de um sistema de qualidade ou mesmo da inexistência de qualquer um deles.

Tendo por base estas premissas passou-se ao enquadramento conceptual.

Os conceitos de Qualidade e de Gestão da Qualidade Total foram construídos com base nas contribuições de alguns autores principais dos quais se destacam: Crosby (1984) e (1979), Deming (1994), Feigenbaum (1991), Ishikawa (1986), Juran (1995), (1997) e (1998), Juran & Godfrey (2001), Taguchi (1986), Capricho & Lopes (2007), Pires (2004), Sila (2007), Lemak, Reed & Satish (1997) e Mcadam, R.& Mcgeough, F. (2000).

Os conceitos relativos aos Ambiente de Trabalho abordados no presente estudo foram vários. Caracterizou-se comportamento com recurso a bibliografia de Pereira (1999) e de Câmara (1997) e organização com Pereira (1999) e Kamoche (2001), conceitos prévios ao construto de comportamento organizacional: Pereira (1999), Harris &

Hartman (2001), Hellriegel & Slocum (2007), Griffin & Moorhead (2009), Weber (1997), Beer (1980) e Pfeffer & Salancik (2003).

Este processo foi utilizado como forma de enquadrar o conceito de Ambiente de Trabalho de *per si*. Para trabalhar este conceito os principais autores consultados foram Dolan & García (2006), Daft (1983), Cunha et al. (2004), Teixeira (2001), Jorge (2002) e Berson & Linton (2006).

Com a realização do presente estudo, pretendeu aferir-se o nível da relação (ou a sua inexistência) entre os cinco elementos GQT seleccionados e os quatro conceitos definidos como descritores do ambiente de trabalho, através da aplicação de questionários.

Em termos **metodológicos** optou-se por aderir à estrutura proposta por Taveira, *et al.* (2003) e partiu-se das mesmas **variáveis**. Os elementos da Gestão da Qualidade Total escolhidos foram: Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, Informação e Análise, Recursos Humanos, Processos e Resultados de Qualidade, Focalização no Cliente e sua Satisfação. Quanto aos conceitos descritores do Ambiente de Trabalho: Clareza das Tarefas, Orientação das Tarefas, Apoio do Supervisor e Inovação.

São cinco as **hipóteses** de partida respeitantes à influência da Gestão da Qualidade Total (GQT) no AT, a ser testadas junto das cinco IPSS escolhidas para a elaboração do estudo, de acordo com o esquema representado:

Na primeira hipótese previa-se que o *Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo*, estaria relacionado com: Apoio do Supervisor; Orientação das Tarefas; Clareza das Tarefas; Inovação.

No que toca à segunda hipótese previa-se que o elemento *Informação e Análise*, estaria relacionado com: Orientação e Clareza das Tarefas; Inovação.

Quanto à terceira hipótese refere-se ao elemento *Recursos Humanos* e previa-se que estivesse relacionados com: Apoio do Supervisor; Inovação.

A quarta hipótese respeita ao elemento *Processos e Resultados*, sendo que estará certamente relacionado com: Orientação e Clareza das Tarefas; Inovação.

Por fim, a quinta hipótese prevê que a *Focalização no Cliente*, estará certamente relacionado com: Clareza das Tarefas; Inovação.

A **recolha de dados** foi efectuada através da percepção dos colaboradores, aferida

através da aplicação de dois questionários - aplicados a 130 colaboradores e a 55 elementos pertencentes aos Corpos Sociais das organizações. Os dados recolhidos através da aplicação dos questionários foram tratados através de análise descritiva. Os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente nas instituições entre Dezembro de 2009 e Maio de 2010.

A **caracterização dos inquiridos** revela-se como um factor determinante para a fundamentação de um estudo científico, por permitir um tratamento profícuo dos dados recolhidos. Tendo em conta ainda que nem todas as instituições revestem a mesma forma jurídica, e que as respostas sociais que proporcionam à comunidade variam entre elas, determinam a existência de algumas diferenças estruturais. Desde logo a composição dos Corpos Sociais, que não é idêntica para as cinco organizações: as fundações não têm Assembleia Geral.

Na **inquirição dos colaboradores** atendeu-se ao critério de selecção da amostra reside fundamentalmente no conhecimento privilegiado detido sobre a área dos lares de terceira idade. A recolha de dados foi efectuada através da aplicação de dois questionários aplicados a 195 colaboradores e membros de corpos gerentes, com o intuito de aferir a percepção dos colaboradores sobre os temas da Gestão da Qualidade e do Ambiente de Trabalho, tendo em conta a oscilação contratual, que possa eventualmente ocorrer.

Quanto aos **instrumentos de recolha de dados** optou-se por não utilizar entrevistas, mas apenas questionários com perguntas fechadas, tendo em conta o maior dispêndio de tempo que tal implicaria e que poderia atrasar demasiado a recolha dos dados.

O objectivo principal é a apresentação de uma caracterização e diagnóstico da implementação da Gestão da Qualidade e da sua influência no Ambiente de Trabalho (e vice-versa) em cada uma das organizações: Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires, Centro Social Paroquial de Santo André, Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço, Centro Social Paroquial Santo António de Arcos e Centro Social Paroquial de São Bento do Cortiço (lares de idosos e IPSS do concelho de Estremoz, que não pertencem à Santa Casa da Misericórdia).

Embora as IPSS sejam entidades privadas, ainda assim não são entidades típicas do sector privado. Daí que estejam inseridas na **Economia Social**, no **Terceiro Sector**. A

necessidade das Organizações sem fins lucrativos/IPSS justifica-se porque o seu papel não é substituído por nenhum outro tipo de organização e como tal “[...] as organizações não lucrativas [...] [assumem-se] enquanto estruturas de mediação entre o Estado e o Indivíduo, reduzindo o hiato entre quem governa e quem é governado. Assim, a alienação é menos habitual, pois o poder de mediação e de mudança centra-se na acção directamente coordenada dos Indivíduos, preservando assim um determinado grau de escolha sobre a orientação das relações sociais.” (Variz, 1998:67).

Embora seja comum encontrar na literatura estes dois conceitos como sinónimos, nem para todos os autores o seu significado é totalmente coincidente.

Pode assim resumir-se dizendo que Terceiro Sector é composto pelas organizações que, não são Estado, mas que produzem bens e serviços de interesse para a sociedade em geral e que embora sejam de cariz privado, não têm como objectivo principal a angariação e redistribuição do lucro, por quem as gere, ao contrário do que sucede com o sector empresarial.

Quanto ao conceito de Economia Social surge em parte da literatura como sinónimo de Terceiro Sector ” Um terceiro tipo de associativismo operário que emergiu entre meados do século XIX e princípios do século XX, reside no que podemos, hoje, denominar de associações privadas sem fins lucrativos, terceiro sector, economia solidária, cooperativas ou economia social.” (Ferreira, 2009:6)

No ordenamento jurídico português este sector de actividade surge referido como “sector cooperativo e social”⁴⁵ que compreende “os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista”.

As IPSS são Instituições Particulares de Solidariedade Social uma das tipologias de Instituições Privadas de Interesse Público (IPIP) previstas no **ordenamento jurídico português**. As IPIP são as pessoas colectivas privadas que, por prosseguirem fins de interesse público, têm o dever de cooperar com a Administração Pública e ficam sujeitos, em parte, a um regime especial de Direito Administrativo. As IPSS são as IPIP que se constituem para dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre indivíduos (Freitas do Amaral, 2006).

Embora não pertençam ao Estado, este tipo de organizações beneficia, de apoio proporcionado pela Segurança Social (art.º 63.º/5 da versão actual da Constituição da

⁴⁵ Art.º 82.º/4 da versão actual da CRP. No art.º 89.º da versão de 1976 apenas se previa o sector público e privado. Esta expressão surge na CRP pela primeira vez com a revisão constitucional de 1989.

República Portuguesa (CRP)), por contribuir prosseguir fins públicos⁴⁶, em concreto, por serem determinantes para a concretização do desenvolvimento da acção social (art.º 31.º/1 e 6 e 32.º/1 e 2 da Lei de Bases da Segurança Social – Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro). Este apoio é consubstanciado em subvenções e na comparticipação de uma percentagem de cada uma das prestações devidas pelos clientes abrangidos pelos acordos ou protocolos de cooperação celebrados com as instituições⁴⁷, referentes às pensões sociais de cada um, variando em função do tipo respostas sociais. Através dos Acordos ou Protocolos de Cooperação com os Centros Distritais de Segurança Social as IPSS conseguem mais facilmente prosseguir os objectivos de interesse público que caracterizam a sua natureza.

Mas não é só a nível nacional que a terminologia diverge. A **nível internacional** a denominação atribuída a este sector também varia. “O termo “Economia Social” passou a ser uma designação oficial na União Europeia desde 1989, após uma reunião dos Directores Gerais do Emprego e Assuntos Sociais.

Em termos internacionais o Sector em que se integram as IPSS assume diversas denominações: “*community development*”⁴⁸, “*non-profit organizations*”⁴⁹, economia cooperativa, economia solidária, economia popular ou economia do trabalho.

Independentemente da designação ou mesmo do país, esta é uma realidade caracterizada por traços comuns. Salomon e Anheier (1992) apontaram cinco características: formalidade; natureza privada; não distribuição de lucros - reinvestidos na missão da organização; autonomia; voluntariedade.

A **Caracterização dos Inquiridos**, tendo por base as respostas obtidas, permite traçar um perfil, que quanto à caracterização pessoal é de adultos com idades compreendidas dos 46 aos 55 anos, do sexo feminino (85,2%), com o grupo de casados (72,5%) a dominar com a maior percentagem e possuem habilitações entre o 7.º e o 12.º ano (49,2%) maioritariamente.

No que diz respeito à caracterização profissional, pode afirmar-se que 35,9% dos inquiridos trabalha há menos de 5 anos na instituição, são portanto profissionais ainda com pouca experiência profissional, o que contrasta com o resto da amostra.

⁴⁶ Art.º 67.º/2 b) e art.º 81.º a) da versão actual da Constituição da República Portuguesa (CRP)

⁴⁷ Art.º 39.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro – Estatuto das IPSS e art.º 31.º/3 da Lei de Bases da Segurança Social – Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro

⁴⁸ Tradução livre da autora: “desenvolvimento comunitário”

⁴⁹ Tradução livre da autora: “organizações sem fins lucrativos”

Quanto à categoria profissional, 33,1% correspondem a AAD e 24,6% a auxiliares de serviços gerais. Após a devida apresentação da caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, efectua-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente avançada, como forma de facilitar a ordenação dos dados.

Quanto aos dados obtidos relativamente ao **AMBIENTE DE TRABALHO** pode referir-se resumidamente a percepção dos inquiridos por instituição:

Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão (AATISLM) - A percepção dos inquiridos é positiva em relação a quase todos os quatro conceitos de Ambiente de Trabalho. Ainda assim apurou-se que no conceito Clareza das Tarefas por vezes se nota alguma desorganização nos diversos sectores - 30,8% concordo e 7,7% concordo totalmente. Em relação à Inovação também existe um ponto de nota negativo: o facto de os colaboradores não poderem usar a roupa que entendem – 84,6%. Contudo note-se que na maioria das instituições congéneres os colaboradores usam farda, o que pode explicar esta tendência de resposta.

Centro de Bem Estar Social (CBES) - A percepção dos inquiridos é globalmente negativa no que respeita aos conceitos de Ambiente de Trabalho. No conceito Clareza das Tarefas verifica-se uma divisão de respostas dos inquiridos entre concordo/discordo e concordo totalmente/discordo totalmente. Destaca-se igualmente uma elevada percentagem de respostas não sei/estou indeciso, principalmente nas afirmações sobre o conceito de Inovação.

Centro Social e Paroquial de Santo António dos Arcos (CSPSAA) - Dos resultados obtidos destaca-se uma percepção amplamente positiva nos conceitos Apoio do Supervisor, Clareza das Tarefas e Inovação. Relativamente à Orientação das Tarefas detectou-se uma percentagem significativa de não sei/estou indeciso de 23,1%.

Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz (CSPSAE) - Os inquiridos sentem que existe Apoio do Supervisor, embora na questão sobre se os supervisores tendem a desencorajar críticas por parte dos colaboradores, a percentagem de concordo tenha sido significativa – 25,6%. A percepção sobre os conceitos Clareza das Tarefas é positiva. Sobre a Orientação das Tarefas as respostas não foram unânimes, variando pela escala. Quanto à Inovação os inquiridos consideram que o Ambiente de Trabalho é propício ao desenvolvimento de questões relacionadas com a mudança.

Sobre a percepção dos corpos gerentes, esta não diverge muito dos restantes inquiridos, sendo no entanto mais positiva, com percentagens de resposta mais elevadas.

Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires (RNSM) - A percepção geral dos inquiridos é positiva nos três primeiros conceitos. No conceito Inovação as opiniões dividiram-se e não é claro se consideram ou não o Ambiente de Trabalho propício a mudanças e inovações.

Sublinha-se na análise dos resultados obtidos nas respostas dos membros dos corpos gerentes que responderam ao questionário que existe uma percentagem elevada de não sei/estou indeciso, embora a tendência geral sobre o Ambiente de Trabalho tenha sido positiva.

Os dados sobre **GESTÃO DA QUALIDADE** permitiram-nos reunir a seguinte informação sintetizada por instituição:

Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão (AATISLM) - Os inquiridos consideram que a Gestão de Topo fornece Apoio à Qualidade, embora os resultados revelem que aqueles consideram que se devesse trabalhar mais com grupos como sindicatos, para atingir objectivos em comum, reduzir os conflitos e desenvolver cooperação e confiança. Sobre se a organização promove uma consciência de qualidade e partilha com grupos externos houve uma percentagem elevada de inquiridos que não respondeu – 30,8%. Aos restantes conceitos as respostas foram tendencialmente positivas, com excepção do conceito de Recursos Humanos, no que respeita às recompensas, em que apesar da percentagem positiva ser maior existe uma percentagem significativa de discordância – 30,8%.

Centro de Bem Estar Social (CBES) - O elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo revela uma percentagem elevada de não sei/estou indeciso que varia entre 25% e 50%, sendo que de entre quem respondeu positiva ou negativamente a tendência foi notoriamente negativa. A mesma tendência se detectou nos restantes elementos.

Centro Social e Paroquial de Santo António dos Arcos (CSPSAA) - Segundo os inquiridos existe uma liderança forte que apoia a qualidade, excepto no que se refere à relação com sindicatos e grupos externos. No elemento Informação e Análise verificou-se uma elevada percentagem de não sei/estou indeciso – 23,1% a 53,8% e 23% não responderam. No elemento Recursos Humanos os resultados revelaram respostas

dísparos: positivas, negativas e elevada percentagem de não sei/estou indeciso. Nas respostas sobre Processos e Resultados os resultados foram muito positivos e sobre Focalização no Cliente também foram maioritariamente positivos.

Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz (CSPSAE) - Os resultados foram positivos em relação ao elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo, Informação e Análise, bem como Recursos Humanos apesar de quanto à questão sobre mecanismos de recompensa a maioria concordar, a verdade é que 23,3% respondeu não sei/estou indeciso e 30,2% discordo. Os restantes elementos, Processos e Resultados e Focalização no Cliente foram também positivos. A percepção geral revelada pelos membros dos corpos gerentes é positiva em relação às diferentes afirmações de cada elemento, não sendo total. Existem respostas a questões, principalmente no elemento Focalização no Cliente, de não sei/estou indeciso.

Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires (RNSM) - No elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo a percepção é positiva, com algum desconhecimento nalgumas afirmações. Quanto a Informação e Análise as respostas foram muito dísparos, embora a tendência tenha sido positiva. As afirmações sobre Recursos Humanos, Processos e Resultados e Focalização no Cliente foram maioritariamente positivas. Relativamente à perspectiva dos corpos gerentes sobre o Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo é positiva, mas regista-se uma percentagem significativa de respostas não sei/estou indeciso: entre 3,28% a 4,92% num total de 16,39% desta amostra. A percepção sobre o elemento Informação e Análise é positiva, mas sem unanimidade. Em Recursos Humanos os resultados foram positivos, mas com elevada percentagem de não sei/estou indeciso e uma disparidade nas respostas. O elemento Processos e Resultados é maioritariamente positivo, bem como o de Focalização no Cliente, embora aqui haja uma percentagem significativa de respostas não sei/estou indeciso.

A título de **considerações finais** sublinha-se o facto de que com os questionários obtém-se a percepção dos inquiridos e não a realidade dos factos. Com efeito nos estudos trabalha-se com resultados baseados em opiniões, i.e., afirmações que já passaram por um processo de interpretação do inquirido.

Esta opinião pode estar por vezes ligada a empatias ou desentendimentos que todam o registo objectivo dos factos. Factores como motivação, satisfação, ausência de um ou ambos, podem influenciar as respostas dadas aos questionários.

A oportunidade de efectuar uma observação directa de cada uma das organizações deu à investigadora uma posição privilegiada para conhecer a forma do seu funcionamento, de forma mais ou menos aprofundada, consoante a proximidade da constatação da sua prestação de serviços.

Poucos foram os Corpos Sociais que responderam ao questionário, em grande parte pela falta de tempo, pois na sua grande maioria trabalham noutras áreas.

Na **Associação dos Amigos da Terceira Idade de São Lourenço de Mamporcão (AATISLM)** possui um bom apoio de topo e das chefias intermédias e uma estratégia de comunicação eficaz. Este apoio dos diferentes níveis de liderança influencia o comportamento dos colaboradores que se revelam muito motivados. Esta situação reflecte-se sem dúvida nas respostas dos inquiridos, como se pode constatar através da matriz de resultados desta instituição.

A organização não possui um sistema formalizado de qualidade, não existindo por isso uma Gestão da Qualidade Total, pelo que seria importante avançarem para uma qualificação efectiva dos seus serviços.

Acresce que nenhuma das hipóteses foi confirmada na AATISLM, pelo que nesta organização não se pode avançar com a afirmação de que Gestão da Qualidade esteja relacionada com Ambiente de Trabalho.

No **Centro de Bem-Estar Social (CBES)** o acompanhamento por parte dos Corpos Sociais relativamente aos colaboradores é insuficiente, o que afecta o desempenho de todos. Para colmatar esta situação, o CBES deveria contratar um gestor profissional, apesar de implicar algum investimento.

Como se constata pelas respostas dos inquiridos há um grande desconhecimento sobre a organização onde desenvolvem o seu trabalho. A intervenção a efectuar para corrigir esta situação deverá passar por implementar uma estratégia de comunicação interna e externa eficaz. Outra possibilidade para justificar este facto pode ser o baixo nível habilitacional dos inquiridos. Outros aspectos a melhorar segundo os inquiridos: a eficácia no desenvolvimento do trabalho; a medição de resultados e satisfação dos clientes interno e externo e a capacidade de mudança e inovação. Dos resultados obtidos não se pode aferir que haja qualquer tipo de Gestão da Qualidade.

Nenhuma das hipóteses foi confirmada no CBES pelo que não se pode afirmar que haja alguma relação entre Gestão da Qualidade e Ambiente de Trabalho.

No **Centro Social e Paroquial de Santo António dos Arcos (CSPSAA)** verifica-se um bom acompanhamento por parte dos corpos sociais e da Directora Técnica. Estes factos reflectem-se nas respostas dos inquiridos, que têm uma imagem muito positiva da actuação da organização.

Sobre a recolha de dados, tendo em conta que a resposta dos inquiridos estava dividida entre concordo e discordo, ou não é feita, ou não há comunicação aos colaboradores de que assim é. Existe ainda algum desconhecimento quanto a processos e resultados, em concreto se é realizada ou não a análise de processos da organização. Deveria melhorar-se a estratégia comunicacional, bem como avançar para uma situação de qualificação dos serviços.

Relativamente às hipóteses ficaram parcialmente confirmadas nesta organização. A Hipótese 1 confirmada sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e o conceito Apoio do Supervisor e a Hipótese 3 confirmada sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Inovação. Existe assim uma relação entre alguns dos elementos da Gestão da Qualidade com alguns conceitos de Ambiente de Trabalho.

No **Centro Social e Paroquial de Santo André, Estremoz (CSPSAE)** existem Corpos Sociais presentes, uma Directora Técnica muito empenhada, embora não profissional e boa equipa técnica. Como resultado os colaboradores estão na generalidade motivados e satisfeitos. A organização deveria avançar com uma qualificação dos serviços que não existe e optar por um gestor profissional poderia potencializar as capacidades que a organização já detém.

Ficaram parcialmente confirmadas a Hipótese 1 sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e os conceitos Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas e a Hipótese 3 sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Inovação. Existe por isso uma relação entre alguns dos elementos da Gestão da Qualidade com alguns conceitos de Ambiente de Trabalho.

O **Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires (RNSM)** tem um Presidente da Direcção que está muito presente nas decisões da instituição. Existem melhorias a realizar a nível das chefias intermédias, especialmente porque por vezes se regista

algum desfasamento entre o planeado e a execução correcta das tarefas. A maioria dos colaboradores está motivada e satisfeita.

Destaca-se como áreas a melhorar a gestão da comunicação e a eficácia na prestação dos serviços.

As hipóteses foram parcialmente confirmadas. Hipótese 1 confirmada sobre a relação entre o elemento Apoio da Qualidade pela Gestão de Topo e os conceitos Apoio do Supervisor e Orientação das Tarefas, Hipótese 3 confirmada sobre a relação entre o elemento Recursos Humanos e o conceito Apoio do Supervisor e a Hipótese 4 confirmada sobre a relação entre o elemento Processos e Resultados e o conceito Inovação. Existe por isso uma relação entre alguns dos elementos da Gestão da Qualidade com alguns conceitos de Ambiente de Trabalho.

Sublinhe-se que a tendência de respostas expressa nos resultados obtidos dever-se-á provavelmente ao facto de que no caso da AATISLM e CBES a implementação da qualidade se encontra num estado mais embrionário e isso pode explicar em parte a não confirmação, nem parcial, de nenhuma as hipóteses.

As **principais limitações ao estudo** encontradas prenderam-se com:

- Disponibilidade de tempo, tendo em conta que durante o tempo em que a investigadora frequentou a pós-graduação e desenvolveu a dissertação foram períodos de acumulação de funções a nível profissional, social e político, bem como de situações que exigiram um acompanhamento familiar mais próximo;
- O facto de se tratar de dados de 5 instituições que foram caracterizadas e analisadas de forma bastante aprofundada dificultaram a conjugação de uma análise macro e micro;
- Os inquiridos deterem na maioria um nível habilitacional baixo o que por vezes pode ter dificultado a interpretação das questões, apesar de terem sido simplificadas nos termos mais técnicos.

Ao longo da elaboração do presente estudo foram diversas as **melhorias que se**

detectaram como possíveis ao presente estudo, das quais se destacam:

- Dificuldade em associar as questões de Ambiente de Trabalho do artigo original aos conceitos escolhidos pelos próprios autores, ao que acresce que neste ponto do estudo já se fariam inclusive mais alterações;
- Não se deveriam ter mantido questões que foram formuladas pelos autores do artigo original na negativa, porque tal dificulta a leitura dos dados e mesmo a interpretação por parte de quem responde;
- Dever-se-ia ter alterado a linguagem dos questionários, que apesar de ter sido um pouco simplificada face ao original, ainda assim pode ter despertado dificuldade por parte de alguns inquiridos no seu preenchimento.

PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

As temáticas da Gestão da Qualidade e de Gestão de Recursos Humanos aplicada à Economia Social não é uma novidade. Mas não o sendo, isso não significa que a sua prática seja generalizada nas organizações pertencentes ao Terceiro Sector.

Existe um movimento de tendência para a convergência entre as dimensões da Economia Social e a dita Economia de Mercado. Se é certo que as empresas estão hoje mais atentas a dimensões como a Responsabilidade Social ou a Sustentabilidade, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) atentam a preocupações mais empresariais. Acompanhar a transmutação que uma IPSS possa sofrer no âmbito de um processo de implementação de instrumentos de Gestão da Qualidade e/ou de Gestão de Recursos Humanos pode revelar-se como um exercício didáctico, que servirá para que outras instituições possam aprender com o paradigma.

Nesta sequência uma proposta de investigação futura que se pode propor é o acompanhamento do referido processo, i.e., monitorizar os resultados e avaliar as mudanças que ocorram numa das instituições que integraram o presente estudo.

Embora as instituições que fizeram parte do presente sejam cinco, desde logo não seria possível realizar uma análise aprofundada a todas como o estudo proposto exigiria. Acresce que apenas uma das organizações se encontra a frequentar um programa de qualificação dos seus serviços: o Recolhimento de Nossa Senhora dos Mártires com o QUAL_IS_II, Qualificar o Alentejo.

Tendo em conta que neste estudo foram recolhidos os dados e tratada a informação no início da implementação dos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais, poder-se-ia num estudo futuro aferir-se o impacto nos serviços e nos próprios comportamentos e competências dos colaboradores depois de terminada a frequência do programa e mesmo alguns meses depois. Obter-se-ia assim uma visão sistémica dos resultados a partir de três tipos de avaliação: *ex ante*, *on going* e *ex post*.

A percepção seria a dos colaboradores, bem como dos corpos sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

1. Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. ISBN 0136414311
2. Amaral, D. F. do (2006). *Curso de Direito Administrativo* (Vol. I, 3a ed.). Coimbra: Almedina. ISBN 972-40-0795-2
3. Andrade, A. M. & Franco, R. C. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação. ISBN 978-972-8589-79-0
4. Ansoff, H.I. (2007). *Strategic management*. Londres: Palgrave McMillan Press Ltd. ISBN 0230525482, 9780230525481
5. António, N. S. & Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade, de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-447-8
6. Beer, M. (1980). *Organization change and development: a system view*. Santa Monica: Goodyear Pub. Co.. ISBN 0830264167
7. Berson, Y., Linton D. J. (2006). Leadership style and quality climate perceptions: contrasting project vs. process environments. *Int. J. Technology Management*, 33 (1), 92–110.
8. Bourgeois, L.J. III, (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25–39.
9. Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. ISBN 9788522101429
10. Boyd, B.K. (1990). Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11, 419–430.
11. Branco, R. F. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica. ISBN 978-972-788-261-1
12. Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (1997), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1406-4
13. Capricho, L. & Lopes, A. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade* (1a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN 978-972-8871-13-0

14. Chiavenato, I. (1986). *Administração de Recursos Humanos* (1.º vol., 2ª ed.). São Paulo: Atlas.
15. Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 2–22.
16. Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears: Art of Hassle-free Management*. McGraw-Hill.
17. Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: N. Y. New York Press.
18. Cunha, M. P., Arménio, R., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN 972-98823-8-X
19. Daft, R.L. (1983). *Organization Theory and Design*. St. Paul MN: West Pub. ISBN 0314696458
20. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 0-262-54115-7
21. Deming, W. E. (1994). *The New Economics: For Industry, Government, Education*. (2nd. ed.). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
22. Dill, W.R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2, 409–443.
23. Dolan, S. L. & García, S. (2006). *Gestão por valores: Um guia organizacional para viver, estar vivo e ter qualidade de vida no mundo global do século XXI*. Porto: BioRumo. ISBN: 978-972-99688-2-2
24. Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313–327.
25. Edvinsson, L. e Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper Bussiness.
26. Estêvão, J. (1997). Causas Micro e Macroeconómicas do Crescimento do Terceiro Sector, Conferência: As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal. Em: C. P. Barros & J. C. G. Santos, *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*, Editora Vulgata. Lisboa.
27. Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. (3rd. ed., ed. rev.). New York: McGraw-Hill.
28. Fernandes, R. C. (2005). O que é o Terceiro Setor? Em: E. B. Ioschpe (3ª ed.), *Terceiro Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*, Editora GIFE e Editora Paz e Terra. São Paulo. ISBN: 85-219-0264-6
29. Ferreira, J. M. C. (2009). Associativismo, terceiro setor e Desenvolvimento local sustentável. *V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social: Economia social e*

- desenvolvimento sustentável - 10 e 11 de Julho de 2009. Santarém. Em: <http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/noticias.html>
30. Fey, R. & Gogue, J. M. (1983). *Princípios da Gestão da Qualidade* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN 972-31-0497-0
31. Flamholtz E. G. (1996). *Effective Management Control: Theory and Practice*. Boston/London/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. ISBN
32. Foddy, W. (1996). *Como Perguntar. Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários* (Reimpressão). Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-8027-54-0
33. Fortin, M.F. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. Décarie Éditor Inc. ISBN 972-8383-10-X
34. Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A. & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega, The International Journal of Management Science*, 32(6), 425-442.
35. Ghauri, P., Gronhaug, K. & Kristianslund, I. (2005). *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide* (3rd ed.). New York: Financial Times Press, Prentice Hall. ISBN 0-13-015710-4
36. Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2009). *Organizational Behavior – Managing people and organizations* (9ª ed.). Manson: Cengage Learning. ISBN 9780547167336
37. Harris, O. J. & Hartman, S. J. (2001). *Organizational Behavior*. Binghamton: Best Business Books. ISBN 0789015005
38. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Jr. (2007). *Organizational Behavior*. Manson: Thomson Higher Education. ISBN 9780324377125
39. Hudson, M. (1995). *Managing Without Profit- The Art of Managing Third Sector Organisations*. London: Penguin. ISBN-10: 1903991285 e ISBN-13: 978-1903991282
40. Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Japan: Asian Productivity Organization.
41. Jorge, Fátima, (2002). Impactos e limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Portugal.
42. Juran, J. M. (1995). *Managerial Breackthrough: The Classic Book on Improving Management Performance*. (2nd. ed.). New York: McGraw-Hill.
43. Juran, J. M. (1997). *A Qualidade desde o projecto*, 3.ª edição. Brasil: Pioneira.
44. Juran, J. M. (1998). *Juran's Quality Control Handbook*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
45. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (2001). *Manual de la Calidad*. (5a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

46. K.E. Weick. (1979). *The social psychology of organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co. ISBN 0201085917
47. Kamoche, K. N. (2001). *Understanding Human Resources Management*. Buckingham: Open University Press. ISBN 0335203736
48. Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 247–263
49. Kotler, P. (1991) *Marketing management – analysis, planning, implementation and control* (7th ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc, ISBN 0135524806
50. Lam, S.S.K. (1995). Quality Management and job satisfaction. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Bradford. 12(4), 72-78.
51. Lam, S.S.K. (1995a). Total Quality Management Programs and job satisfaction in Hong Kong. *Int. J. Manage.*, 12(1), 96–101.
52. Lam, S.S.K. (1996). Total quality management and its impact on middle managers and front-line workers. *J. Manage. Dev.* 15 (7), 37–46.
53. Leal, R. P., Requeijo, J. G. e Pereira Z. L. (2009). Uma visão global sobre a qualidade em serviços. Em: M. Saraiva & A. Teixeira, *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, TQM Qualidade, n.º 0, Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 978-972-618-521-5
54. Lemak, D. J., Reed R., Satish P. K. (1997). Commitment to Total Quality Management: Is There a Relationship with Firm Performance? *Journal Of Quality Management* 2 (1), 67-86.
55. Luís, A. S. (1997). As Instituições Particulares de Solidariedade Social e Acção Social em Portugal, Conferência: As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal. Em: C. P. Barros & J. C. G. Santos, *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*, Editora Vulgata. Lisboa.
56. Maia, J. (1997). Comunicações apresentadas em mesa-redonda, Conferência: As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal. Em: C. P. Barros & J. C. G. Santos, *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*, Editora Vulgata. Lisboa.
57. MAPCAL, S.A. (1996). *Gestion de la calidad total*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A. ISBN 84-7978-244-7
58. MAPCAL, S.A. (1996). *Guias de Gestion de la Pequeña Empresa, Gestion de la Calidad Total*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A. ISBN 84-7978-244-7
59. Mcadam, R., Mcgeough, F. (2000). Implementing Total Productive Maintenance in multi-union manufacturing organizations: overcoming Job demarcation. *Total Quality Management*. 11 (2), 187–197.

60. Meireles, M. (2001). “Sistemas administrativos Cliecentristas – Organizações com foco no cliente”. São Paulo: Arte & Ciência. ISBN 85-7473-039-4
61. Meneses, J. W. (2010). Liderar a TESE, Um Testemunho na 1.ª Pessoa. Em: C. Azevedo, R. C. Franco, J. W. Meneses, *Gestão de Organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social*, Vida Económica. Porto. ISBN 978-989-8414-02-1
62. Milliken, F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
63. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0138552703 e 9780138552701
64. Moura, E. (1997). Modelo de Gestão de Organizações não lucrativas baseados no modelo de autodiagnóstico, Conferência: As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal. Em: C. P. Barros & J. C. G. Santos, *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*, Editora Vulgata. Lisboa.
65. Mulgan, G. (2010). Inovação Social. Em: C. Azevedo, R. C. Franco, J. W. Meneses, *Gestão de Organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social*, Vida Económica. Porto. ISBN 978-989-8414-02-1
66. Municio, P. (2000). *Herramientas Para La Evaluacion De La Calidad* (1ª ed.). Barcelona: Wolters Kluwer. ISBN 84-7197-637-4
67. Neto, A. A., Araújo, A. M. P. de & Fregonesi, M. S. F. A. (2006). Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro Setor. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 3, 105-118.
68. OECD (2003). *The non-profit sector in a changing economy*. Paris: OECD. ISBN 9264199535
69. Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociologie*, 11, 457-483.
70. Paladini, E. P. (1997). *Qualidade Total na Prática – Implementação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total* (2a ed.). São Paulo: Editora Atlas. ISBN 85-224-1748-2
71. Parsons, E. & Broadbridge, A. (2004). Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights From the UK Charity Retail Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), 227-242(16)
72. Patraquim, P., Basílio, J. Z., Ramalho, J. E. P. & Rebelo, M. J. (2009). Terceiro sector e responsabilidade social. Um novo paradigma de organização social? Das políticas europeias a um novo modelo de organização social. *V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social: Economia social e desenvolvimento sustentável - 10 e 11 de Julho de 2009*. Santarém. Em: <http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/noticias.html>

73. Pereira, O. G. (1999). *“Fundamentos de Comportamento Organizacional”*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN 972-31-0835-6
74. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 080474789X
75. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 080474789X
76. Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.
77. Pires, A. R. (2004). *Qualidade – Sistemas de Gestão de Qualidade (3ª ed.)* Lisboa: Sílabo Gestão, Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-333-4
78. Randeniya, R., Baggaley N. & Rahim. M. A. (1995). Total quality Management: the Need to Uncouple Empowerment. *Total Quality Management*, 6(3), 215-220.
79. Rego, A. (2003). Healthy People in Healthy Organizations: employees at the heart of corporate social responsibility. Universidade de Aveiro.
80. Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Scheneider (Ed.), *Organizational climate and cultures* 5-39.
81. Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C. & Eiras, R. (2005). *50 Gurus da Gestão para o séc. XXI (1ª ed.)*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico. ISBN 989-615-016-8
82. Rosander, A.C. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN 8479781637
83. Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
84. Saraiva, M. & Balasteiro, S. (2009). Qualidade e Certificação: aplicação empírica numa organização certificada pela norma ISO 9001. Em: M. Saraiva & A. Teixeira, *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, TQM Qualidade, n.º 0, Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 978-972-618-521-5
85. Saraiva, M. & Rolo, A. (2009) Qualidade e Inovação: principais implicações nas organizações portuguesas. Em: M. Saraiva & A. Teixeira, *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, TQM Qualidade, n.º 0, Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 978-972-618-521-5
86. Saraiva, Margarida (2004), *Gestão da Qualidade Total. Uma Proposta de implementação no Ensino Superior Português*, ISCTE, Lisboa, Portugal.

87. Schneider, B., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
88. Sekiou, L. & Peretti, J. M. (2001) *Gestion des ressources humaines*, (2e éd.) Bruxelles, De Boeck Supérieur. ISBN 2804138070
89. Sharfman, M. & Dean, J.W. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681–700.
90. Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on GQT and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25 (2007),83–109.
91. Sommer, S. M. & Merritt, D. E. (1994). The Impact of a TQM Intervention on Workplace Attitudes in a Health-care Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 53-62.
92. Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
93. Taveira, Á. D., James C. A., Karsh, B. T. & Sainford, F. (2003). Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. *Applied Ergonomics*, 34, 281–291.
94. Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2.ª ed.) Lisboa: Verlag Dashöfer. ISBN 978-989-642-082-6
95. Thompson, J.D. (1967). *Organization in action*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-064380-6
96. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th ed.). Essex: Pearson Education. ISBN 0273710753
97. Tracey, P., Phillips, N. & Haugh, H. (2005). Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 58, 327–344
98. Variz, P. E. (1998). *Fundamentos económicos e sociológicos das instituições particulares de solidariedade social*. Lisboa: Editora Vulgata. ISBN 972-8427-03-4
99. Walker, A. J. (2001). *Web-based human resources: the technologies and trends that are transforming HR*. New York: McGraw-Hill Professional. ISBN 007136515X
100. Weber, M. (1997). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Simon and Schuster. ISBN 0-684-83640-8

Legislação

1. Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro. *Diário da República n.º 46/83 - I Série*. Ministério dos Assuntos Sociais. Lisboa.
2. Decreto-Lei n.º 538/79, de 31 de Dezembro. *Diário da República n.º 300/79 - I Série, 11.º Suplemento*. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Educação. Lisboa.
3. Decreto n.º 13 619, de 17 de Maio de 1927. *Diário do Governo n.º 100 – I Série*. Ministério da Instrução Pública. Lisboa
4. Decreto-Lei n.º 18140, de 22 de Março de 1930. *Diário do Governo n.º 72 – I Série*, de 28 de Março de 1930. Ministério da Instrução Pública. Lisboa
5. Decreto-lei n.º 40 964, de 31 de Dezembro de 1956. *Diário do Governo n.º 284 – I Série*. Ministério da Educação Nacional. Lisboa.
6. Decreto-lei n.º 45 810, de 9 de Julho de 1964. *Diário do Governo n.º 160 – I Série*. Ministério da Educação Nacional. Lisboa.
7. Decreto n.º 5 787-B, de 10 de Maio de 1919. *Diário do Governo n.º 98 – I Série, 18º suplemento*. Lisboa
8. Decreto com força de lei de 29 de Março. *Diário do Governo, n.º 73, de 30 de Março de 1911*. Ministério do Interior – Direcção-Geral da Instrução Pública. Lisboa
9. Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto. *Diário da República n.º 155/2005 – I Série-A*. Assembleia da Republica. Lisboa.
10. Lei n.º 32/2002 de 20 de Dezembro. *Diário da República n.º 294/2002 - I Série-A*. Assembleia da Republica. Lisboa.
11. Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro. *Diário da República n.º 11/2007 - I Série*. Assembleia da Republica. Lisboa.
12. Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro. *Diário da República n.º 237/86 - I Série*. Assembleia da Republica. Lisboa.
13. Lei n.º 85/2009, de 27 de Agosto. *Diário da República n.º 166/2009 - I Série*. Assembleia da Republica. Lisboa.
14. Lei n.º 51/96, de 7 de Setembro. *Diário da República n.º 208/96 - I Série-A*. Assembleia da Republica. Lisboa.

Sites

1. The W. Edwards Deming Institute (2011). *The Deming System of Profound Knowledge*. Acedido em 8 de Agosto de 2011, em: <http://deming.org/index.cfm?content=66>

2. The W. Edwards Deming Institute (2011). *Deming Prize Information*. Acedido em 8 de Março de 2011, em: <http://www.deming.org/demingprize/>
3. The W. Edwards Deming Institute (2011). *PDCA cycle*. Acedido em 8 de Março de 2011, em <http://deming.org/>
4. Impulso Positivo (2010). *Recreio do João – 1ª organização certificada pela marca ISS*. Acedido em 8 de Março de 2011, em: http://www.impulsopositivo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1307:recreio-do-joao--1o-organizacao-certificada-pela-marca-iss&catid=109:noticias&Itemid=560
5. Baldrige Performance Excellence Program (2011). *Baldrige Materials Archive*. Acedido em 8 de Março de 2011, em: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/archive/index.cfm>
6. Baldrige Performance Excellence Program (2011). *Criteria for Performance Excellence*. Acedido em 8 de Março de 2011, em: http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm
7. Campus France Brésil. Acedido em 27 de Agosto de 2011, em: http://brazil.campusfrance.org/IMG/pdf/Economia_solidaria.pdf
8. European Foundation for Quality Management (2011). *Modelo de Excelência EFQM*. Acedido em 8 de Março de 2011, em: <http://www.efqm.org/en/>.
9. Instituto da Segurança Social, IP (2011). *Publicações - Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais*. Acedido em 27 de Agosto de 2011, em: <http://www.seg-social.pt/left.asp?05.18.08.02>
10. Instituto da Segurança Social, IP (2011). *Acção Social - Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais*. Acedido em 27 de Agosto de 2011, em: <http://www.seg-social.pt/left.asp?03.06.21>
11. Instituto da Segurança Social, IP (2008). *Qualidade das Respostas Sociais – um futuro sustentável*. Acedido em 27 de Agosto de 2011, em: http://www1.seg-social.pt/tpl_intro_destaque.asp?21416
12. Instituto da Segurança Social, IP (2010). *Marca ISS certifica primeira IPSS*. Acedido em 27 de Agosto de 2011, em: http://195.245.197.196/tpl_intro_destaque.asp?28304