



Andrea Cristina Serra Duarte Roque

Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Sociologia, sob orientação do Professor Doutor
Hermes Costa, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Andrea Cristina Serra Duarte Roque

Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Sociologia, sob orientação do Professor Doutor
Hermes Costa, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui expressa a minha imensa gratidão a todos aqueles com quem tive o prazer de partilhar mais esta fase da minha vida e que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que ela fosse assim... em especial:

Aos meus, queridos e maravilhosos, pais: pelo esforço, apoio, carinho e dedicação (incondicional) o longo de todos estes anos e particularmente, por acreditarem sempre em mim... sem vocês, isto não teria sido possível;

Às melhores irmãs do mundo, Diana e Luciana: pela força, pelo carinho, compreensão, e especialmente, pela paciência;

À (restante) família: por tanto se orgulharem de mim;

Às melhores amigas de sempre e para sempre, Patrícia Nunes e Joana Cunha: por tudo;

Aos fantásticos amigos de curso, Catarina Pereira, Daniela Ferreira, Ivo Fontes, Jerome Tavares, Lucília Cardoso, Marta Nunes, Pedro Ruivo, Raquel Simões, Sara Cruz, Sónia Guiomar e Tyoga Macdonald: por terem tornado este percurso tão mais fácil;

A todos os outros amigos, pelas carinhosas palavras de incentivo;

Ao Professor Doutor Hermes Costa, orientador de estágio: pelo apoio, compreensão, paciência e sabedoria (partilhados), ao longo de todo o meu percurso académico e, particularmente nesta fase.

E, a toda a equipa da Multiaveiro: por me acolherem tão bem e me fazerem sentir “em casa”, ao longo destes quatro meses. Um agradecimento especial, ao Dr. Orlando Neves e Dr.^a Carla Peixe, por terem confiado em mim; e à Dr.^a Verónica Silva, por tudo.

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO	1
1.A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE NO TERCEIRO SECTOR	5
1.1. <i>Economia Social e Economia Solidária</i>	5
1.2. <i>Terceiro Sector</i>	7
1.3. <i>A Qualidade e a Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector</i>	12
2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	19
2.1. <i>Organograma da Multiaveiro</i>	22
3. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	23
3.1 <i>Apresentação dos objectivos de estágio e actividades associadas</i>	23
3.2. <i>Apresentação do primeiro objectivo de estágio</i>	25
3.3. <i>Apresentação do segundo e terceiro objectivos de estágio</i>	34
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXO I	56
ANEXO 2	59

LISTA DAS SIGLAS

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AP	Apoio Domiciliário
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
CAO	Centro de Actividades Ocupacionais
CAT	Centro de Acolhimento Temporário
CD	Centro de Dia
ES	Economia Social
EQUASS	<i>European Quality Assurance for Social Services</i>
ERI	Estrutura Residencial para Idosos
FEUC	Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISS, IP	Instituto de Segurança Social, Instituto Português
LIJ	Lar de Infância e Juventude
LR	Lar Residencial
PARES	Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais
POPH	Programa Operacional do Potencial Humano
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
REAPN	Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal
RS	Respostas Sociais
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

RESUMO

O presente relatório é resultado do estágio curricular desenvolvido durante quatro meses na empresa Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimento, no âmbito do Mestrado em Sociologia.

O estágio teve uma componente mais prática, com a participação (activa) no processo de implementação de um SGQ, de uma organização do Terceiro Sector e com o desenvolvimento de alguns procedimentos inerentes à implementação do SGQ, associados ao referencial EQUASS.

O trabalho desenvolvido durante o estágio teve como abordagem principal a Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector e a partir do qual foram desenvolvidas diversas actividades, nomeadamente participar na preparação de actividades do projecto em curso¹, em reuniões de trabalho entre a equipa técnica do projecto e os representantes do cliente, entre outras.

O relatório tem início com uma abordagem ao tema da Certificação da Qualidade. Numa segunda fase, procede-se a uma breve caracterização da entidade acolhedora. Posteriormente, a terceira fase é constituída pelo desenvolvimento do estágio, que inclui a descrição dos objectivos de estágio e respectivas actividades associadas e ainda algumas considerações acerca das etapas de intervenção. Por fim, a última parte deste relatório é composta por algumas reflexões finais acerca do estágio.

Palavras-chave: Certificação; Economia Social; Entidades do Terceiro Sector; Sistema de Gestão da Qualidade; Qualidade; Terceiro Sector.

¹ Projecto “+ Qualidade, melhores respostas”

ABSTRACT

The actual report is the result of the curriculum traineeship developed for four months at the company *Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimento*, for the Master in Sociology.

The traineeship had an essentially practical component, with the (active) participation in the QMS implementation process in an organization of the Tertiary Sector and with the development of some procedures inherent of the QMS implementation process associated to the referential EQUASS.

The work developed during the traineeship had the Quality Certification in the Tertiary Sector Entities as its main approach and it allowed the development of several activities namely the participation in the preparation of activities in the current project², the participation in working meetings between the technical team of the project and the client's representatives.

The following report is therefore organized as follows. Initially by an approach of the Quality Certification, then, in a second phase, of a brief characterization of the admitting entity, and later the third phase is composed by the development of the traineeship where is included the description of the traineeship objectives and its respective tasks and some considerations concerning the phases of the intervention. Finally, the last part of this report relates to some final reflections of the traineeship.

Key words: Certification, Social Economy, Tertiary Sector Entities, Quality Management System, Quality, Tertiary Sector.

²The Project titled “ + Quality, better answers”

INTRODUÇÃO

A realização do presente relatório surge na sequência do estágio curricular desenvolvido na empresa *Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimento* mais concretamente, na área da Gestão da Qualidade, inserida no departamento pedagógico da empresa.

Este estágio decorreu no âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), no período compreendido entre 9 de Novembro de 2009 e 9 de Março de 2010, tendo em vista a obtenção do grau de mestre em Sociologia. A sua realização contou com a supervisão da Dr.^a Carla Peixe por parte da entidade acolhedora e do Professor Doutor Hermes Costa, como orientador da FEUC.

A *Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimentos* tem como eixos estratégicos de actuação a Consultoria, os Estudos Sócio - Organizacionais, os Projectos de Investimento e a Formação Profissional.

É, como veremos posteriormente, no eixo da Consultoria que se insere a temática abordada neste estágio, a *Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector*.

O pressuposto de realização deste estágio curricular foi o de estabelecer um contacto directo com o mercado de trabalho, consolidar e complementar alguns conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica e, simultaneamente, trabalhar em equipa.

Posto isto, os principais objectivos delineados conjuntamente com a entidade acolhedora centraram-se: na caracterização genérica dos três principais referenciais associados à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, em organizações do Terceiro Sector; na prestação de apoio à equipa técnica interna da *Multiaveiro* participando activamente na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, em organizações do Terceiro Sector; e, por fim, no desenvolvimento de procedimentos inerentes à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, associado ao

referencial *European Quality Assurance for Social Services (EQUASS)*. Juntamente com estes objectivos foram também designadas algumas actividades a concretizar ao longo do estágio.

Deste modo, a primeira fase do estágio foi de familiarização com a linguagem e conceitos específicos associados à Qualidade, de forma a adquirir melhores competências sobre a temática. Este primeiro contacto foi possível através da análise e sistematização de diversas informações recolhidas, que serviram de base para o restante relatório.

A segunda fase implicou o meu envolvimento na preparação de actividades do projecto em curso, denominado de “ + *Qualidade, melhores respostas*”, através da minha participação em reuniões de trabalho, entre a equipa técnica do projecto e os representantes do cliente; e a realização de visitas de acompanhamento à instituição.

Para além destas actividades, participei ainda em actividades associadas à implementação do Plano de Desenvolvimento, garantindo a observância dos princípios, dimensões e critérios de avaliação para a Certificação da Qualidade do EQUASS (diagnóstico organizacional, mapeamento e definição dos processos) e na actualização do dossier técnico pedagógico, através do registo de actividades.

O presente relatório encontra-se assim dividido em três partes principais. A primeira parte consiste num enquadramento temático, necessariamente breve, onde é feita referência aos principais temas adjacentes à Qualidade, como é o caso da Economia Social, do Terceiro Sector e da Certificação da Qualidade.

Segue-se a segunda parte composta por uma breve caracterização da entidade acolhedora (Multiaveiro), na qual é apresentado uma descrição, ainda que sucinta, das suas principais áreas de actuação e respectivo organograma.

Por sua vez, a terceira e última parte é constituída pela descrição pormenorizada dos objectivos e actividades associadas, realizadas ao longo do estágio.

A metodologia utilizada para a concretização dos objectivos e do presente relatório de estágio baseou-se essencialmente na recolha e tratamento de literatura de referência sobre o tema em análise, bem como na análise de documentos electrónicos e outros, relacionados com as principais temáticas abordadas ao longo do estágio.

I. A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE NO TERCEIRO SECTOR

As questões relacionadas com a Certificação da Qualidade no Terceiro Sector têm vindo a merecer grande destaque nas sociedades actuais, tornando-se imperativa uma referência, ainda que breve, a alguns elementos conceptuais nos quais ela se insere. Neste sentido, seguem-se assim, algumas reflexões sobre questões/temáticas pertinentes à temática abordada neste trabalho, a Certificação da Qualidade no Terceiro Sector.

I.1. Economia Social e Economia Solidária

O conceito de ES tem assumido grande protagonismo nas sociedades actuais, sendo alvo de algumas controvérsias quanto à sua definição.

Segundo Joaquim A. Caeiro (2008), trata-se de um conjunto de actividades de dimensão económica realizadas por instituições privadas, cuja finalidade principal não se centra exclusivamente na obtenção do lucro, mas sim na resolução de problemas sociais existentes.

Esta economia assenta em quatro princípios basilares: no princípio da *finalidade da prestação de serviços aos membros envolvidos numa colectividade*, em que os serviços prestados são totalmente direccionados para os membros envolvidos na colectividade. No princípio da *autonomia de gestão*, baseado na distinção da produção de bens e serviços entre a economia social e os poderes públicos. O terceiro princípio está relacionado com o *processo de decisão democrático*, em que os órgãos soberanos têm limitação de voto, visto que cada pessoa só tem direito a um voto. E por fim, o quarto e último princípio, o da *primazia do trabalho das pessoas sobre o capital e a repartição do rendimento*, em que predomina a existência de práticas distintas de distribuição do capital nas empresas e nas instituições. Nas primeiras, a distribuição dos excedentes é feita pelos seus membros, sob a forma de dividendo; enquanto na segunda, o lucro é direccionado para o desenvolvimento das suas actividades (Defourny, 2009).

Face à dificuldade existente na definição do conceito de ES, vários autores referem-se a

este termo segundo perspectivas diferentes.

Na abordagem de André Guélin sobre esta economia, o autor afirma que:

(...) ela é composta por organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversas no seio das quais, porém, a participação dos homens resulta da sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detenção do capital e onde a detenção do capital não fundamenta a aplicação dos lucros.” (Lechat *apud* Guélin, 1998: 13).

Já Defoury *et al* dão à ES uma maior amplitude, no sentido em que:

“ (...) Ao lado das associações sem fins lucrativos ela inclui um tipo de empresa: as cooperativas (...) encarnam (...) a busca da terceira via entre o capitalismo e o centralismo de Estado. Além disto incorpora um outro tipo de organização, as mutualidades que (...) desempenham ou vão desempenhar um papel central na organização da saúde e da previdência social.” (Lechat *apud* Jacques Defourny *et al*, 1999).

Como consequência evidente da complexidade na definição de ES, este conceito é frequentemente confundido com outros conceitos semelhantes, como é o caso da *Economia Solidária* e de *Terceiro Sector*. Na breve descrição que se segue é possível constatar que ambos os conceitos têm alguns factores em comum com o de ES.

A *Economia Solidária* é muitas vezes interpretada como sinónimo de ES visto que, ambas estabelecem uma relação entre organizações e práticas que, apesar de funcionarem dentro do capitalismo, obedecem a uma lógica distinta da capitalista (Namorado, 2009).

Para outros autores, o termo de “*Economia Solidária*”, apesar de ser utilizado em contextos diferentes, tem em comum com a ES a ideia de solidariedade, que contrasta com o individualismo caracterizador do comportamento económico vigente nas sociedades de mercado (Laville e Gaiger, 2009).

Mas, o que de facto as distingue é o contexto em que ambas surgiram. A ES reemergiu

na década de 70 como um sistema de produção de bens e serviços intermédios entre o Estado e o Mercado; enquanto que a Economia Solidária surgiu somente nos anos 90 com o desenvolvimento de novas respostas à crise social e económica, reafirmando os princípios e a ambição da ES (Namorado, 2009).

Em relação ao Terceiro Sector, vulgarmente confundido com ES, é um sector que tem ganho bastante realce na sociedade portuguesa, ao representar o sector das organizações de interesse mútuo, que concentram as suas actividades no campo da acção e coesão social, e que se situa, simultaneamente entre o sector público e o sector privado (Namorado, 2009).

O seu relacionamento com a ES decorre do surgimento deste sector num contexto solidário proveniente desta economia, tratando-se essencialmente de um sector, cujas organizações têm como fundamento a procura de melhores condições de vida para os seus clientes, deixando a obtenção de lucro para segundo plano.

O desenvolvimento da ES em Portugal não foi, de todo, tão significativo como noutros países da Europa. No caso da França, predominava a vontade comum dos movimentos sociais se agregarem num só, dando origem ao movimento de ES. Já em Portugal, o contexto social não carecia de um novo conceito.

Todavia, é a partir de 1975 que a ES ganha mais expressão, fruto do desenvolvimento de apoios às organizações que a constituem, através do crescimento do emprego e do desenvolvimento de associações locais e cooperativas (Caeiro, 2008).

1.2. Terceiro Sector

Como se antecipou na secção anterior, *Terceiro sector* é o termo mais utilizado, frequentemente, para denominar o sector económico, constituído por um conjunto de relações sociais, diferentes das que se verificam no Estado e no Mercado. É um sector composto por um variado leque de iniciativas, como organizações de caridade, associações, fundações, grupos de auto-ajuda, mutualidades, cooperativas, entre outras. Para além de se caracterizar pela ausência de finalidades lucrativas, pela auto-

governança e voluntariado, pela solidariedade, participação democrática e enraizamento local, o seu fim principal passa por beneficiar a comunidade ou os seus membros (Ferreira, 2009).

Outro dos seus principais objectivos centra-se na satisfação das necessidades dos cidadãos – através da auto-governança dos interesses e mobilização dos cidadãos, numa perspectiva associativa solidária – necessidades essas que o Estado e o Mercado não conferem às comunidades (Filho, 2002).

Este novo sector é constituído por organizações muito diversificadas ao nível da sua composição, missão e valores, o que não as impede de terem em comum as actividades de produção de bens e serviços, distintas dos dois principais agentes económicos³ (Quintão, 2004).

Embora se trate de um conceito que tem vindo a evoluir nas últimas décadas, a verdade é que existe ainda entre autores, alguma dificuldade na definição deste termo.

Segundo Carlota Quintão, este sector é constituído por organizações desiguais, cujas formas de actividade são distintas das lógicas do Estado e do Mercado (Terceiro Sector, 2010).

Por sua vez, Sílvia Ferreira, no quarto parágrafo, afirma que:

“O Terceiro Sector integra aquelas organizações que, não sendo do Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro” (Terceiro Sector, 2010).

Contudo, muitos outros autores que procuram definir Terceiro Sector identificam (em comum) a ideia de que se trata de um espaço social e de trabalho, situado entre o Estado e o Mercado. Este espaço da sociedade é encarado como um lugar de produção e distribuição de riqueza, e ainda, de geração de emprego (Filho, 2002).

³ O Estado, com os poderes públicos e o Mercado com as empresas privadas com fins lucrativos.

Mas, como se pode verificar anteriormente, os termos *Terceiro Sector* e *Economia Social* são muitas vezes confundidos, entre si. Como tal, é importante realçar que a ES teve origem no século XIX, e para além de assumir uma grande importância e aplicabilidade, favorece ainda, as relações de reciprocidade.

Por sua vez, o Terceiro Sector é um conceito relativamente recente, mais flexível, abrangente e neutro, e é utilizado para descrever as iniciativas públicas entre o Estado e o Mercado (Quintão, 2006).

Segundo um estudo efectuado pelo *International Center of Research and Informarion on the Public and Cooperative Economy*, em 2006, Portugal inseria-se no conjunto de países onde o Terceiro Sector estava em emergência, ao tratar-se de um conceito muito confuso, que se identificava com diversas iniciativas inseridas em diferentes contextos, sem que para isso fosse necessária a ideia clara de unidade do sector (Quintão, 2004).

Embora actualmente ainda não estejamos perante um sector efectivamente definido, já é possível destacar alguns dos seus benefícios que vão para além da acção social, como é o caso da economia, do emprego e da exclusão social.

A nível *económico*, nos últimos anos este sector tem proporcionado às organizações novas actividades e novos produtos, que vêm solucionar as exigências sociais não são satisfeitas pelo sector público ou sector privado lucrativo.

No domínio do *emprego e da luta contra o desemprego*, este sector desempenha um papel preponderante, ao empregar milhões de pessoas e simultaneamente, potenciar a criação de novos empregos. Algumas das organizações deste sector dedicam as suas actividades à formação e à inserção sócio - profissional.

O destaque na *luta contra a exclusão social* surge como reacção ao agravamento dos problemas sociais existentes, através da criação de novas respostas a estes problemas, necessidades e exigências e ainda com a introdução de novas soluções institucionais (Quintão, 2004).

A actuação deste sector em diferentes domínios deve-se essencialmente à diversidade de organizações que o compõem, que embora apresentem algumas características, princípios e desafios em comum, variam consoante o tamanho, actividade, e também, em forma jurídica (Caeiro, 2008).

Alguns dos principais aspectos que caracterizam estas organizações são: a sua *auto-governança* ou seja, o elevado nível de autonomia em relação ao Estado, no que se refere à sua própria gestão; o *investimento dos lucros na organização*, na melhoria dos recursos humanos e infra-estruturas; o *voluntariado* como factor fundamental para o desenvolvimento da organização (Andrade e Franco, 2007) e por fim, o seu *objectivo*, centrado sobretudo, na promoção do bem-estar e equilíbrio social, e na não maximização do lucro (Caeiro, 2008).

Como tal, estas organizações sem fins lucrativos⁴ têm como objectivo principal a produção de bens e serviços, sem que a finalidade primária seja a obtenção do lucro (Defourny, 2009). Dentro da grande diversidade de organizações existentes a este nível, é possível destacar algumas mais relevantes, nomeadamente: as mutualidades, as cooperativas, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e as misericórdias.

No que respeita às *mutualidades*, são organizações sociais, cujo objectivo principal passa pela concessão de benefícios da Segurança Social e de Saúde; pela organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social; e, pela promoção de actividades que visem o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico, dos indivíduos.

Em relação às *cooperativas*, estas são constituídas por pessoas colectivas que se agrupam voluntariamente, segundo princípios cooperativos: o da gestão democrática e participação económica dos seus membros, o da autonomia e da independência, e o da inter-cooperação e interesse pela comunidade (Andrade e Franco, 2007).

Quanto às *IPSS*, estas organizações são de desenvolvimento local e social, sem finalidade lucrativa, constituídas por acção dos populares. O seu principal objectivo é o

⁴ Podem também ser denominadas de organizações sociais ou de organizações do Terceiro Sector.

de enfatizar a solidariedade e a justiça entre os indivíduos (Caeiro, 2008) e ainda, o de prestar apoio a crianças, jovens, famílias, em questões relacionadas com a sua própria integração social e comunitária (Andrade e Franco, 2007).

Relativamente às *misericórdias*, estas surgem para fazer face ao clima de crise social e económica e ainda, para responder às incapacidades das instituições ligadas à Igreja Católica, em dar resposta às necessidades exigidas pela sociedade (Andrade e Franco, 2007).

As organizações do Terceiro Sector são, como já se verificou, consideravelmente diferentes das empresas e instituições públicas. Estas diferenças verificam-se particularmente no seu *fim principal*, ao não assumirem como finalidade primária a obtenção do lucro, ao contrário das organizações com fins lucrativos, que visam o benefício individual. Na sua *missão*, sendo que as organizações do Terceiro Sector estão exclusivamente direccionadas para causas sociais e não económicas; e por fim, nas *formas jurídicas*, uma vez que no Terceiro Sector se enquadram as cooperativas, as associações e as misericórdias, ao contrário das empresas e instituições públicas, como as sociedades anónimas ou por cotas (Quintão, 2009);

Estas organizações pressupõem ainda a criação de postos de trabalho e consequentemente, formas de integração de pessoas excluídas do emprego. As suas actividades estão direccionadas para a satisfação do bem social, valorizando as suas capacidades e privilegiando a qualidade social (Ricardo, 2007).

Este vasto conjunto de diferenças entre as organizações do Terceiro Sector e as organizações públicas com fins lucrativos vão traduzir-se em dificuldades. As grandes lacunas das organizações sem fins lucrativos centram-se, essencialmente na *dependência de financiamento público*, colocando em causa a sua autonomia; na *ausência de organizações possíveis de serem rentabilizadas*, de posses de bens ou propriedades; e na *utilização reduzida* e algo convencional, que as mesmas fazem das *instituições bancárias* (Quintão, 2006).

Contudo, as vulnerabilidades destas organizações vão além do campo económico,

fazendo-se sentir também na *insuficiência de recursos humanos e materiais*, o que se traduz na carência de trabalhadores em áreas estratégicas; e na *dificuldade em responder às exigências legais* que lhes são impostas (Franco, 2010).

Face a esta perspectiva é importante que estas organizações invistam na sua própria qualificação, o que lhes permitirá atingir, convenientemente os fins a que se propõem.

Essa qualificação pode ser obtida através da Certificação da Qualidade das suas Respostas Sociais.

1.3. A Qualidade e a Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector

O termo *Qualidade* reporta-se o “conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto, que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade”.

Decreto-lei n.º 140/2004 de 8 de Junho

Segundo o autor Grocock (1986), a Qualidade diz respeito ao “grau de conformidade de todos os aspectos e características relevantes de um produto/serviço, com todos os aspectos das necessidades dos clientes” (REAPN, 2007).

Para a *International Organization for Standardization* (ISO, 1986), este termo está relacionado com “a totalidade dos aspectos e características de um produto/serviço, que incorpora em si, a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas” (REAPN, 2007).

Já Zeithaml *et al* (1990) afirmam que:

“ (...) *qualidade de serviços baseada na relação entre as expectativas do cliente antes da compra e sua percepção durante e após a prestação do serviço. Caso a percepção supere as expectativas, o serviço é considerado de qualidade (...)* depende mais dos valores atribuídos pelo cliente do que das características intrínsecas do serviço” (Heckert e Silva *apud* Zeithaml *et al*, 1990).

Por sua vez, a autora Sílvia Machado (s.d. b), afirma que a Qualidade se reporta à capacidade de uma organização em mobilizar eficientemente os seus recursos - humanos e financeiros – indo ao encontro das exigências de todos os seus intervenientes.

Pressupõem-se assim que a qualidade deverá ser entendida em primeira instância, como a capacidade de uma organização em satisfazer as necessidades e expectativas, explícitas e implícitas, das suas partes interessadas (REAPN, 2007).

No âmbito desta temática da qualidade, importa antes de mais, esclarecer alguns conceitos a si associados, de modo a facilitar a sua compreensão, vejamos:

1. *Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)*: refere-se ao conjunto de elementos interrelacionados, que visam estabelecer e concretizar a política e os objectivos da qualidade (Júnior, s.d.);
2. *Satisfação dos Clientes*: percepção dos clientes, quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos (Machado, s.d. b);
3. *Requisitos*: dizem respeito às necessidades/expectativas expressas, implícitas ou obrigatórias (Machado, s.d. b);
4. *Objectivos da Qualidade* é o resultado que se procura obter ou atingir relativo à qualidade;
5. *Melhoria Contínua* consiste na actividade permanente, com vista a incrementação da capacidade para satisfazer os requisitos (Machado, s.d. b);
6. *Stakeholders*: são as partes interessadas, que vêm destacar uma perspectiva da organização. Entenda-se por stakeholders todos os colaboradores, associados, utilizadores, fornecedores, financiadores e outros parceiros de uma organização (REAPN, 2007).

A existência de um SGQ⁵ serve de alicerce ao desenvolvimento dos serviços sociais, reforçando o compromisso com a qualidade e a melhoria contínua. Este sistema tem como base os princípios e valores da organização, garantindo aos *stakeholders* a

⁵ Deve ser encarada como uma ferramenta de apoio, composta por um conjunto de elementos interrelacionados que visam entre si, estabelecer e concretizar a política e os objectivos inerentes à qualidade (Júnior, s.d.)

prestação de serviços reconhecidos e ajustados às suas necessidades.

Para além da melhoria contínua, proporciona ainda outras vantagens às organizações, nomeadamente na garantia da sua sustentabilidade e rentabilidade, na excelência dos serviços e na optimização dos seus recursos. Pode ainda ser benéfico na definição das metas que as organizações devem atingir, na mobilização de energias para atingir essas metas e em assegurar o desenvolvimento sustentado da organização.

A implementação de um SGQ passa, assim, pela configuração da utilização bem sucedida dos princípios de Gestão da Qualidade que irá resultar em benefícios, quer para a organização, como para os seus *stakeholders* (Júnior, s.d.), traduzindo-se em mais vantagens (internas e externas).

Dentro das vantagens internas, que a organização pode beneficiar com a implementação do SGQ está: a adopção de um modelo de gestão por objectivos; a melhoria da eficácia, da comunicação, da definição e atribuição de responsabilidades; a visibilidade da qualidade; a promoção da simplificação dos procedimentos; e a medição da satisfação e insatisfação dos colaboradores (Machado s.d. a). Permite ainda, clarificar a relação entre os colaboradores e a direcção; maior capacidade de planeamento e detecção atempada dos desvios; maior satisfação dos clientes (Monteiro, 2009) e melhorar a cultura da organização, em detrimento dos hábitos e rotinas inadequadas, através do estabelecimento de regras e procedimentos harmonizados, monitorizados e melhorados continuamente.

No que respeita às vantagens externas, estas estão directamente relacionadas com: a melhoria da imagem da organização na comunidade; com a focalização das suas actividades nas necessidades e expectativas dos clientes; e na passagem da imagem para a sociedade, de que as verbas disponibilizadas são geridas eficientemente (Machado, s.d. a).

Contudo, apesar de se tratar de um sistema bastante proveitoso para as organizações do Terceiro Sector, estas ainda se deparam com algumas dificuldades a diversos níveis, tais como: ao nível da *escassez dos recursos humanos*, recursos esses que muitas vezes não estão devidamente ajustados às necessidades reais da organização (baixas

qualificações literárias ou pouca formação na área da Qualidade), limitando por vezes o uso de determinados sistemas de informação; ao nível das *instalações e equipamentos*, que em muitos casos trata-se de edifícios antigos, que não cumprem a legislação e carecem de grande investimento; ao nível do *meio envolvente*, com a dificuldade em torná-lo propício à mudança na consciencialização das organizações, de que é necessário acompanhar a evolução; por último, ao nível da *escassez financeira*, as organizações deparam-se, frequentemente com este problema, pois na sua grande maioria estão dependentes dos financiamentos públicos (Monteiro, 2009).

Como é possível verificar, estes SGQ visam garantir a estas organizações a concretização de inúmeras metas, entre elas, a obtenção da Certificação.

Neste sentido, entenda-se por *Certificação*:

“Procedimento através do qual uma terceira parte acreditada dá uma garantia escrita de que um produto, processo, serviço ou sistema está em conformidade com requisitos especificados”.

Decreto-lei n.º 140/2004 de 8 de Junho

Ou seja, a certificação de um SGQ é a actividade desenvolvida por um organismo independente à organização, através da qual é testado um processo, serviço ou produto, de acordo com a conformidade, ou não, entre os sistemas e os requisitos específicos, que constem no referencial normativo utilizado pela organização. No contexto social, a certificação dos serviços vocacionados para as pessoas passa, sobretudo por dar resposta às suas carências (Freitas, 2009).

A certificação através dos Sistemas de Gestão da Qualidade proporciona um amplo conjunto de benefícios para as organizações e respectivos *stakeholders* em questões como: a melhoria da gestão e dos processos internos (Freitas, 2009); a melhoria da cultura da organização, para a qualidade; e, a consciencialização, o envolvimento e a motivação dos colaboradores. Este sistema contribui ainda, para melhoria da imagem da organização; para os ganhos ao nível da eficiência e da eficácia do desempenho da mesma; para o aumento da produtividade e reconhecimento (Lopes, 2007); para o aumento do investimento com retorno; para o planeamento do crescimento e

evolução das organizações (Freitas, 2009).

Esta certificação da qualidade através de um SGQ ocorre segundo quatro fases principais: a primeira fase é essencialmente *informativa*, com a apresentação à organização de todo o processo de certificação. Seguindo-se a fase de *elaboração de um plano de acção*, em que deverão estar incluídos os objectivos, as prioridades, as fragilidades, as metas a atingir, os meios/recursos necessários, e as actividades a realizar. Após esta fase de diagnóstico inicial e da elaboração do plano, segue-se um período mais prático com a *implementação dos processos* anteriormente definidos. A quarta e última fase é a de *avaliação do processo de implementação* do SGQ, avaliação essa realizada através de auditorias à organização, efectuadas por entidades externas, para a obtenção da certificação (Freitas, 2009).

Para além destas quatro fases principais, as organizações deverão ter ainda em conta, aquando da elaboração do plano de acção, a definição da sua política e objectivos da qualidade e simultaneamente, assegurar a disponibilidade de recursos e meios para comunicar a todos os níveis. Seguidamente à implementação do plano de acção, a organização deverá ainda fazer uma auditoria interna de avaliação às actividades desenvolvidas, de forma a verificar se estas vão ao encontro dos objectivos inicialmente propostos (Silva, 2009).

Posto isto, é importante salientar que, um dos grandes desafios colocados às entidades do Terceiro Sector é o de que, para além de conseguirem acompanhar a mudança da sociedade, satisfaçam ainda as exigências dos seus clientes. Como tal, impõem-se que estas entidades promovam serviços de qualidade, ajustados às necessidades sociais e que assegurem a melhoria contínua, através da certificação.

A Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector implica a qualificação da organização, através da congruência com os requisitos definidos pelo referencial utilizado. Este processo deve ser encarado por estas entidades, como um investimento no seu desenvolvimento organizacional e na promoção de Respostas Sociais (RS) adequadas às necessidades e expectativas dos seus clientes (REAPN, 2007).

Actualmente, com o sucessivo aumento dos problemas sociais, as questões relacionadas com a qualidade deixam de ser, sobretudo uma questão estratégica de diferenciação das entidades do Terceiro Sector, cuja lógica era de competitividade e obtenção de lucro, dando lugar à certificação da qualidade.

Esta certificação da qualidade nas entidades do Terceiro Sector passa a ser encarada como um processo, cuja finalidade principal é a de dar resposta aos problemas sociais existentes, garantindo assim o desenvolvimento sustentável das mesmas.

A lógica da competitividade deixa de ser centrada na obtenção do lucro, em detrimento da sobrevivência das organizações terciárias, segundo o princípio da solidariedade e sem colocar em causa a finalidade dos seus serviços – a melhoria contínua e, a focalização e fidelização no cliente.

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

A Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimentos, Lda. é uma sociedade por quotas constituída em Maio de 1992, que actua desde então ao nível nacional nas zonas Norte, Centro e Alentejo. O seu forte enraizamento e expansão abriu-lhe caminho para a fundação da Multialentejo, Projectos de Formação e Investimento, Lda., sediada em Portalegre, e ainda da Delegação Norte em Cabeceiras de Basto, ambas no ano de 2002.

Actualmente, o seu progresso tem-lhe garantido uma grande e valiosa proximidade com os seus clientes nos projectos que vão desenvolvendo, apostando sobretudo na procura de soluções ajustadas às exigências de cada cliente, através da valorização da cultura organizacional inerente.

Neste sentido, a missão da Multiaveiro visa a prestação de serviços com elevado nível de qualidade ajustados às necessidades dos seus clientes, tendo sempre em conta o rigor, a confiança e o profissionalismo.

A sua actuação assenta também em princípios imprescindíveis, nomeadamente:

- Na promoção da clareza em todas as relações provenientes dos serviços que prestam;
- Na promoção de uma postura de cooperação com os seus parceiros, despromovendo a concorrência desleal;
- Na garantia do sigilo profissional, relativamente às informações que adquirem por inerência aos serviços que prestam;
- Na não utilização de qualquer informação relacionada com os recursos humanos de clientes e parceiros, não tomando a iniciativa de oferecer oportunidade de trabalho aos seus activos;
- E no cumprimento dos deveres contratuais, estabelecidos com os respectivos clientes e fornecedores.

A concretização plena de todos os seus princípios e valores, e o seu progressivo

desenvolvimento deve-se, maioritariamente à pluridisciplinaridade da sua equipa⁶, constituída por diversos consultores, detentores um vasto leque de conhecimentos e experiências.

Toda esta diversificação permite à Multiaveiro actuar em alguns eixos estratégicos, como é o caso da Consultoria e subsequentemente, da *Certificação da Qualidade*, dos Estudos Sócio - Organizacionais, dos Projectos de Investimento e da Formação Profissional.

No que respeita à *Consultoria*, a imensa experiência dos colaboradores desta empresa em diferentes áreas de Gestão⁷, permite-lhe implementar soluções ajustadas às necessidades exigidas pelos seus clientes, partindo do desenvolvimento de um diagnóstico de necessidades, seguido dos objectivos operacionais, dos pressupostos de actuação e estratégias de intervenção, e das metas a atingir.

A *Certificação da Qualidade* é uma das áreas mais recentes da Multiaveiro e está direccionada para a prestação de serviços de Consultoria a diversas entidades que procuram ajustar-se às necessidades específicas dos seus clientes e consequentemente, promover a melhoria contínua dos seus serviços.

No que respeita aos *Estudos - Organizacionais*, a Multiaveiro aposta na elaboração de diagnósticos de cultura, estudos do clima organizacional, de satisfação entre cliente interno e cliente externo. A sua actuação vai ainda ao encontro da realização de estudos direccionados para os mercados, para a imagem, sectoriais e de caracterização socio - económica. Para além disto, aposta também na concretização dos diagnósticos sociais na elaboração das Cartas Educativa, Social e Cultural, e na avaliação da Responsabilidade Social Empresarial.

Em relação ao eixo dos *Projectos de Investimento*, as principais actividades desenvolvidas são a elaboração de diagnósticos, estudos económico-financeiros, elaboração e

⁶ Que reúne profissionais, cujas qualificações são bastante diversificadas e complementam-se entre si, nomeadamente em áreas como a Sociologia, Serviço Social, Turismo, Economia, entre outros.

⁷ Gestão de Recursos Humanos, Gestão Industrial, Gestão Financeira, Gestão Comercial e de Marketing.

acompanhamento de projectos de investimento, elaboração e controlo financeiro de dossiers de candidatura no âmbito de programas de incentivo.

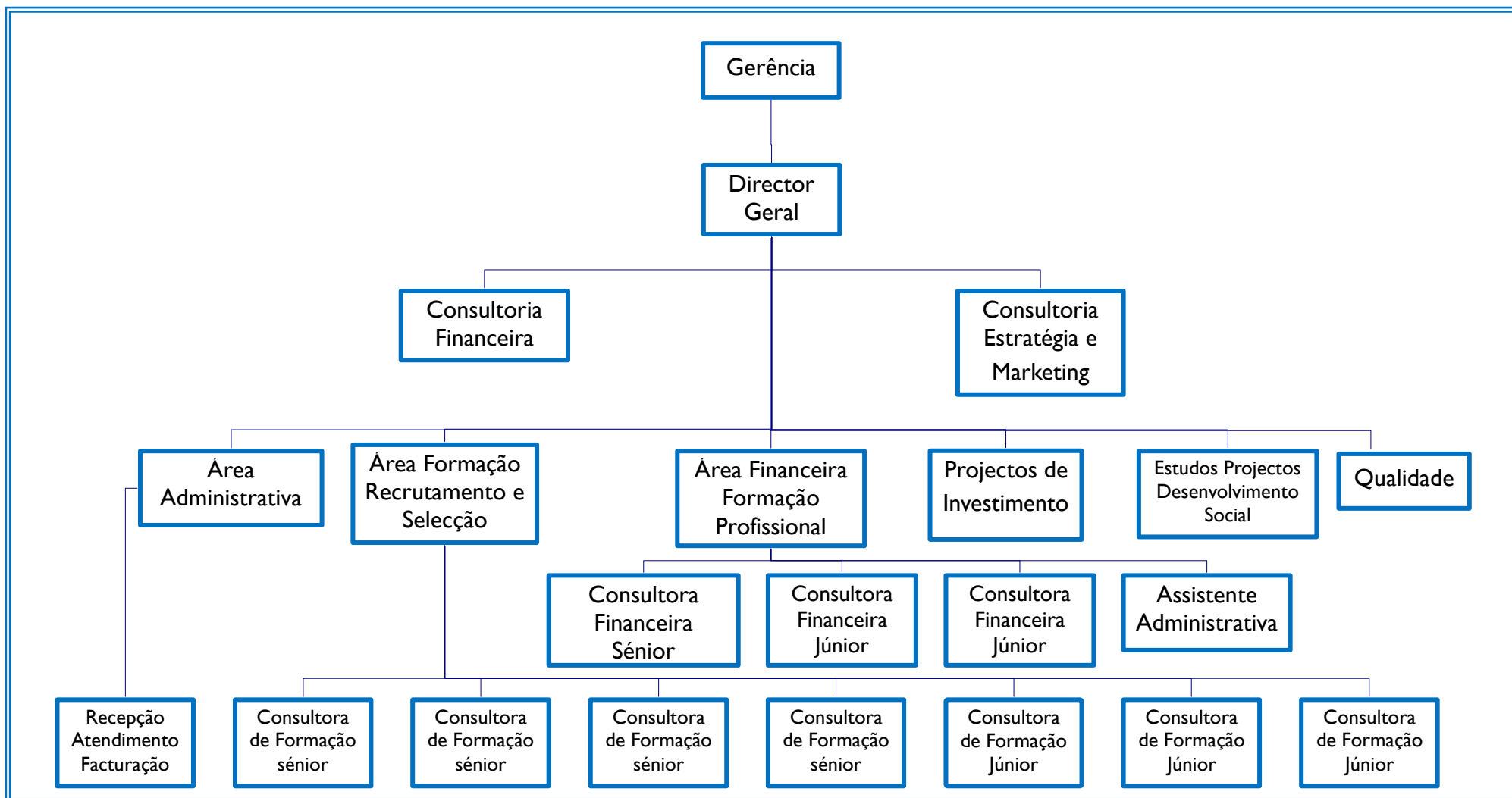
Na medida em que a sustentabilidade das organizações implica um conhecimento exacto da realidade organizacional, a actuação da Multiaveiro neste campo inclui um estudo, relativamente profundo à respectiva organização. Este estudo é direccionado para a sustentação da gestão da respectiva organização, apoiando a mudança organizacional, através da implementação de acções de modernização, expansão, reengenharia, internacionalização, cooperação, protecção ambiental, qualidade, segurança e higiene, formação, etc. Neste eixo, os projectos de investimento acompanhados pela Multiaveiro foram financiados a partir de programas como o Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES), entre outros.

Na *Formação Profissional*, o desenvolvimento gradual das competências dos recursos humanos de uma organização é um factor elementar para o sucesso da mesma. Neste sentido, a Multiaveiro, como entidade formadora, acreditada desde 1998 promove o aperfeiçoamento de novas competências dos colaboradores das organizações clientes, contribuindo para o aumento dos níveis de competitividade e motivação desejados.

A sua actuação a este nível vai ao encontro da elaboração e gestão de planos de formação, diagnósticos de necessidades de formação, execução de acções de formação; estudos de avaliação sectorial e no posto de trabalho, gestão dos dossiers técnico-pedagógicos e ainda, elaboração, acompanhamento e execução de candidaturas no âmbito de incentivos.

Como tal, investe na proposta de soluções formativas adaptadas aos seus clientes, de acordo com as respectivas estratégias e objectivos. Deste modo, dá simultaneamente resposta às necessidades das pessoas, das equipas e das organizações (Multiaveiro, 2010).

2.1. Organograma da *multiaveiro*



3. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

3.1. Apresentação dos objectivos de estágio e actividades associadas

A realização do estágio curricular na empresa Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimento teve como principais objectivos e actividades associadas:

Objectivos	Actividades
<p>I. Conhecer, caracterizando genericamente, os 3 principais referenciais/modelos associados à implementação de SGQ (Sistemas de Gestão da Qualidade) em organizações do 3º sector</p>	<p>1.1. Recolher, analisar e sistematizar informação do Referencial da NP EN ISO 9001:2008 (A Norma Portuguesa é adaptada à Norma Europeia)</p> <p>1.2. Recolher, analisar e sistematizar informação do Referencial do Modelo de Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP</p> <p>1.3. Recolher, analisar e sistematizar informação do Referencial do European Quality Assurance for Social Services (EQUASS)</p>
<p>2. Apoiar a equipa técnica interna da MULTIAVEIRO, participando activamente na implementação do SGQ de uma organização do 3º sector (projecto em curso)</p>	<p>2.1. Conhecer o projecto seleccionado (Enquadramento, Objectivos, Finalidades, Fases e Metodologia de Intervenção, ...)</p> <p>2.2. Participar na preparação das actividades do projecto (workshops; sessões de monitorização; reuniões; sessões de trabalho; produção de documentos de apoio, ...)</p> <p>2.3. Participar em reuniões de trabalho entre a equipa técnica do projecto e os representantes do cliente</p> <p>2.4. Participar em visitas de</p>

	<p>Acompanhamento a realizar pela equipa técnica e/ou de coordenação do projecto</p> <p>2.5. Proceder a registos de actividade, de forma a manter actualizado o dossier técnico do projecto</p>
<p>3. Desenvolver os procedimentos inerentes à implementação do SGQ associado ao referencial EQUASS</p>	<p>3.1. Participar nas actividades associadas à implementação do Plano de Desenvolvimento, de forma a garantir a observância dos princípios, dimensões e critérios de avaliação para a Certificação da Qualidade pelo EQUASS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico Organizacional - Mapeamento dos processos - Definição de processos

Estes objectivos e actividades foram delineados conjuntamente com a entidade acolhedora, durante algumas reuniões que antecederam o estágio, tendo em consideração a função que iria desempenhar e o período de duração do mesmo.

Como é possível verificar, o primeiro objectivo é essencialmente teórico pelo que, para a sua realização foi fundamental a pesquisa a alguns livros e periódicos científicos de referência, e a documentos electrónicos, relacionados com a temática.

No que concerne aos restantes objectivos (segundo e terceiro), estão ambos directamente relacionados com o projecto, no qual eu estava inserida, sendo que do segundo objectivo constavam as actividades de carácter mais prático, envolvendo a minha participação em reuniões, visitas de acompanhamento e outras sessões; do terceiro e último objectivo faziam parte as actividades mais conceptuais.

3.2. Apresentação do primeiro objectivo de estágio

A concretização do primeiro objectivo de estágio foi possível através de um processo de recolha, análise e sistematização de diversos documentos relacionados com os três referenciais normativos, abordados ao longo do estágio, sendo eles: a *NP EN ISO 9001:2008*, o *Modelo de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais*, do ISS, IP, e o *EQUASS*.

A elaboração deste objectivo no início do estágio foi bastante vantajoso, na medida em que me permitiu familiarizar com os principais temas relacionados com a temática da Qualidade no Terceiro Sector.

Objectivo I: Conhecer, caracterizando genericamente, os três principais referenciais associados à implementação de um SGQ em organizações do Terceiro Sector.

Actualmente, somos cada vez mais confrontados com questões relacionadas com a qualidade quer dos produtos, como dos serviços. Esta crescente valorização (da qualidade) tem merecido grande destaque nas sociedades do século XXI, tornando-se um pilar fundamental na modernização dos serviços sociais.

O progressivo aumento dos problemas sociais, tais como: o envelhecimento da população, o desemprego e a exclusão social vêm exigir uma maior aposta em sistemas de apoio, universais e complementares aos já existentes. Como tal, esses sistemas deverão estar sustentados em princípios fundamentais, como o da *solidariedade* e o da *não lucratividade* valorizando-se assim, uma relação assimétrica entre os prestadores de serviços e os clientes.

Como forma de responder às necessidades exigidas pelos indivíduos surge assim a implementação de SGQ em organizações do Terceiro sector, que é possível através do cumprimento dos requisitos exigidos num dos três principais referenciais normativos: a *NP EN ISO 9001:2008*, o *Modelo de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP* e o *EQUASS*.

Estes referenciais disponibilizam os requisitos mínimos para a implementação de um

sistema de gestão da qualidade e são compostos por um conjunto de boas práticas ao nível da gestão. São ainda definidos por processos participados, de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes.

Actividade 1.1: Recolher, analisar e sistematizar informação do referencial da *NP EN ISO 9001:2008* (A Norma Portuguesa é adaptada à Norma Europeia)

As normas ISO 9000 são reconhecidas internacionalmente como documentos de referência que definem critérios uniformes, através dos quais um SGQ é avaliado segundo requisitos mínimos, suportados em oito princípios da Gestão da Qualidade.

Estas normas são veículos de promoção de boas práticas, que compilam regras de bom senso e linhas orientadoras para a definição, implementação e uso de ferramentas de gestão⁸.

No que respeita mais concretamente à *NP EN ISO 9001*, esta foi emitida na década de 80 e desde então tem vindo a ser sujeita a várias revisões periódicas (1994, 2000 e 2008) que visam a sua melhoria. A ISO 9001 estabelece os principais requisitos para um SGQ, cujo fim imediato é a obtenção da certificação. O seu campo de actuação estende-se a todas as entidades do Terceiro Sector, independentemente da sua dimensão, localização ou sector de actividade (Alves, 2008).

Como tal, os seus principais objectivos centram-se no fornecimento de produtos que cumpram os requisitos estabelecidos; na satisfação do cliente, através do cumprimento das condições de aplicação de um SGQ; na melhoria contínua e na prevenção da não conformidade (IPQ, 2008).

De forma a facilitar o melhoramento contínuo do desempenho das organizações foram identificados oito princípios da gestão da qualidade:

1. *Focalização do Cliente:* as organizações ao dependerem, maioritariamente dos seus clientes deverão ter em conta as suas necessidades específicas para melhor satisfazerem os seus requisitos e excederem as suas expectativas;

⁸ Informação fornecida pela Multiaveiro

2. *Liderança*: a gestão de topo de uma organização deverá criar e manter um ambiente interno propício ao envolvimento integral das pessoas;
3. *Envolvimento das pessoas*: o pleno envolvimento de todos os colaboradores da organização, no seu crescimento e melhoria contínua, permite que as respectivas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
4. *Abordagem por processos*: a concretização dos resultados desejados por uma organização é atingida de forma mais eficiente, quando as actividades e os recursos associados são dirigidos por processos;
5. *Abordagem da gestão como um sistema*: a identificação, a compreensão e a gestão dos processos interrelacionados como um sistema são um forte contributo para que as organizações atinjam os seus objectivos;
6. *Melhoria contínua*: deverá ser um objectivo central da organização;
7. *Abordagem à tomada de decisões, baseadas em factos*: as decisões a serem tomadas pela organização deverão ter como base a análise de dados e de informações, de forma a torna-las mais eficazes;
8. *Relações mutuamente, benéficas com fornecedores*: as organizações e os seus fornecedores estabelecem uma relação de dependência e benefício mútuo, que potencia a aptidão de ambas as partes, para a criação de valor (Antunes, 2009).

É na sequência dos objectivos e princípios já apresentados, que a implementação da Norma ISO 9001 em Entidades do Terceiro Sector se torna tão vantajosa, permitindo consequentemente: a demonstração à organização, da sua aptidão para proporcionar um produto ajustado às especificações dos seus clientes e consequentemente, o aumento da satisfação dos mesmos; a ajuda na procura de soluções mais adequadas em cada problema específico; a redução da focalização na formação em detrimento do enfoque no cliente, e o reforço da orientação para as competências (IPQ, 2008).

A certificação da qualidade através da NP EN ISO 9001 consiste no reconhecimento de referenciais de boas práticas; na evidência da qualidade reflectida na prestação de serviços; e, na qualidade de gestão, segundo os requisitos exigidos por este referencial.

Esta certificação é possível segundo três níveis de exigência distintos (nível A, B e C). Para a certificação de uma organização com *nível A* é necessário o cumprimento dos

requisitos impostos pelo nível A, B e C. Por sua vez, a certificação com o nível B ocorre quando as organizações cumprem simultaneamente, os requisitos do nível B e C; enquanto a certificação pelo nível C passa, apenas, pela concretização dos requisitos mínimos deste nível (APCER, 2008).

Actividade 1.2: Recolher, analisar e sistematizar informação do referencial do *Modelo de Gestão da Qualidade do ISS, IP*

O Estado é a entidade máxima, responsável pelo exercício da acção social e, como tal, estabelece acordos de cooperação com diversas entidades do Sector não - lucrativo, que têm em vista a expansão da rede de equipamentos e respostas sociais (Martins, 2009)).

De forma a co-responsabilizar estas entidades foi elaborado o Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança Social, que visava a preparação de um referencial que permitisse avaliar a qualidade dos serviços prestados e simultaneamente, distinguisse positivamente as respostas sociais (Silva, 2009).

Neste sentido, surge o *Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais*, um referencial normativo do Instituto da Segurança Social, IP., que inclui os requisitos necessários à implementação do SGQ nos serviços prestados, pelas diversas respostas sociais⁹.

A partir deste Modelo foram então elaborados, para cada resposta social, três manuais específicos, para a implementação do SGQ através da Segurança Social, nomeadamente o *Modelo de Avaliação da Qualidade*, o *Manual de Processos – Chave* e os *Questionários de Avaliação da Satisfação* (dos clientes, colaboradores e parceiros). Estes manuais devem ser vistos, pelas organizações, como meras linhas orientadoras (Martins, 2009).

A elaboração deste Modelo de Avaliação da Qualidade tem como principais finalidades:

- I. Ser um instrumento de diferenciação positiva das RS, permitindo incentivar a melhoria contínua dos serviços prestados;

⁹ CD, LR, CAO, Creche, ERI, LJ, CAT e AP

2. Ser um instrumento de auto-avaliação das RS, permitindo rever seu funcionamento e desempenho;
3. Agregar num referencial normativo, os requisitos aplicáveis a uma determinada RS, obtendo-se uma maior harmonização a nível nacional das regras de funcionamento para os serviços prestados;
4. Ser um referencial normativo num Sistema de Qualificação das Respostas Sociais;
5. Garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das respectivas necessidades e expectativas (Martins, 2009).

Este Modelo tem ainda como base oito critérios, que estão divididos equitativamente entre os critérios de meio e os critérios de resultado.

No que respeita aos *critérios de meio*, estão incluídos os critérios que se referem ao modo como as actividades das RS são desenvolvidas, o que se faz e como se faz para alcançar os critérios de resultado. E são eles:

1. *Liderança, Planeamento e Estratégia*: são pontos estratégicos no modo como a gestão da organização desenvolve e prossegue a sua missão, visão e valores, e como formula, implementa e revê a sua estratégia e a converte em planos e acções;
2. *Pessoas*: está relacionado com a forma como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores;
3. *Parcerias e Recursos*: diz respeito às questões relacionadas com o modo como a organização planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos, de forma eficaz e eficiente;
4. *Processos*: estão direccionados para o modo como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de forma a gerar valor para os clientes;

Em relação aos *critérios de resultados*, estes avaliam o produto final das acções empreendidas, o que se conseguiu alcançar na sequência da gestão que foi feita dos meios. Neste conjunto estão incluídos os critérios direccionados para os resultados, particularmente:

5. *Resultados Clientes*: são consequência do que a organização está a alcançar face à

- satisfação os seus clientes externos;
6. *Resultados Pessoas*: o que a organização está a alcançar face à satisfação os seus colaboradores;
 7. *Resultados Sociedade*: diz respeito ao que a organização está a alcançar face à satisfação das necessidades e expectativas da comunidade em que se inserem;
 8. *Resultados Chave do Desempenho*: relativos ao que a organização está a alcançar face ao desempenho planeado (Martins, 2009).

O Modelo de Avaliação da Qualidade estabelecido pelo ISS, IP. teve também como fundamento a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. A qualificação de qualquer RS, através da avaliação da conformidade dos serviços com os requisitos estabelecidos nos critérios deste Modelo, permite à organização a sua certificação no âmbito do Sistema Português da Qualidade. Neste sentido, à semelhança do que acontece na ISO 9001 foram estabelecidos os três níveis de exigência, o nível A, B e C, cuja certificação ocorre segundo os mesmos padrões (APCER, 2008).

Actividade 1.3: Recolher, analisar e sistematizar informação do referencial do EQUASS.

O EQUASS é um sistema de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade, direccionado para as organizações prestadoras de serviços sociais no âmbito da reabilitação, formação profissional, assistência e cuidados às pessoas em situação de fragilidade.

É um sistema aprovado e monitorizado por um Comité Europeu da Qualidade, inspirado nos sistemas de qualidade total e modelos de excelência. Em Portugal, este sistema está exclusivamente direccionado para a área da deficiência (POPH, s.d. a).

A necessidade de elaborar um referencial Europeu da Qualidade surge na sequência de inúmeros constrangimentos financeiros, originados pelo enfraquecimento dos Estados - Providência e ainda pela focalização no custo - benefício, fazendo prevalecer os resultados quantitativos sobre a qualidade. Para além disto, deriva também da crescente competição proveniente do aumento do número de entidades prestadoras de serviços,

fazendo prevalecer os preços/custos sobre a qualidade.

Os serviços transnacionais foram também um aspecto contributivo para o surgimento deste referencial, na medida em que a existência de diferentes referenciais nacionais deu origem à necessidade de se garantir, efectivamente, a plena qualidade dos serviços prestados pelas RS (Sousa, 2009).

Ao constituir-se como um pilar crucial no apoio ao desenvolvimento dos serviços sociais, este sistema tem como principais objectivos: o reforço do comprometimento por parte das organizações, dos requisitos da qualidade; a melhoria contínua dos serviços prestados; e a garantia às partes interessadas, da qualidade dos serviços (POPH, s.d. a).

Tendo em conta o seu papel, enquanto sistema que garante e certifica a qualidade nas organizações, o EQUASS tem, à semelhança dos dois referenciais anteriores, como base de sustentação alguns princípios da qualidade, em que a organização deverá apoiar:

1. *Liderança*: traçar estratégias de liderança, de modo a promover as boas práticas e uma imagem positiva, e a utilização eficiente dos seus recursos;
2. *Direitos*: promover a defesa dos direitos dos clientes, em relação à igualdade de oportunidades, da participação, autodeterminação e liberdade de escolha;
3. *Ética*: funcionar com base num código de Ética, em que é respeitada a dignidade dos clientes, familiares e terceiros;
4. *Parcerias*: actuar em parceria com entidades públicas e privadas, representativas dos empregadores e colaboradores, objectivando a continuidade de serviços e o alcance de resultados mais eficazes;
5. *Participação*: promover a participação e inclusão de todos os indivíduos portadores de deficiência e incapacidades, a todos os níveis da organização e da comunidade;
6. *Orientação para o cliente*: adoptar modelos de gestão vocacionados para as necessidades específicas dos clientes;
7. *Abrangência*: assumir a continuidade dos serviços aos seus clientes, valorizando as suas contribuições;
8. *Orientação para os resultados*: orientar-se para os resultados, em relação aos

benefícios para as partes interessadas, através da obtenção do melhor valor para as entidades financiadoras e prestadoras de serviços;

9. *Melhoria contínua*: ser pró-ativas na identificação e satisfação das necessidades do mercado, na utilização mais eficiente dos recursos e, no desenvolvimento e melhoramento dos serviços. Valoriza também, a avaliação dos clientes, financiadores, colaboradores e outros stakeholders (POPH, s.d. a).

O EQUASS é um sistema direccionado para os serviços sociais, cujo fim principal passa por assegurar respostas às necessidades humanas (educação, formação profissional, apoio ao emprego, apoio a idosos...). Estes serviços possuem uma dimensão inclusiva, que vai muito além da assistência e do apoio aos mais desfavorecidos, privilegiando a salvaguarda da dignidade humana e promovendo o exercício da cidadania e dos direitos fundamentais. Como tal, a certificação da qualidade passa pelo reconhecimento do compromisso das organizações com os referenciais de boas práticas, assegurando a qualidade dos serviços e o reconhecimento (POPH, s.d. a).

Esta certificação através do EQUASS pode ser obtida em três níveis distintos:

1. *Certificação da Qualidade dos Sistemas Sociais (EQUASS ASSURANCE)*: é o primeiro nível do sistema. Garante a qualidade na prestação dos serviços sociais, através da conformidade com 38 critérios baseados nos Princípios da Qualidade. As organizações que estejam em conformidade com os critérios definidos neste nível são certificadas por um período de dois anos;
2. *Certificação da Excelência dos Serviços Sociais (EQUASS EXCELLENT)*: é o segundo nível deste sistema. A certificação das organizações com este nível demonstra, segundo os nove princípios da qualidade, resultados de excelência e melhoria contínua, segundo três pontos de vista: na abordagem, na disseminação e nos resultados. A sua certificação é válida por um período de três anos;
3. *Prémio Europeu da Qualidade dos Serviços Sociais (EQUASS AWARD)*: é o terceiro e último nível. Reconhece o desempenho excelente das organizações. A sua atribuição é resultado de um processo de competição anual entre as organizações com o nível II (POPH, s.d. a).

Como foi possível constatar, os três referenciais normativos utilizados na

implementação de um SGQ têm em comum a finalidade principal a garantia de serviços de qualidade aos clientes das RS, e a melhoria contínua dos mesmos.

Os dois primeiros referenciais apresentados são os que estabelecem uma relação mais directa entre si, visto que o Modelo de Avaliação da Qualidade das RS foi elaborado segundo linhas orientadoras da Norma ISO 9001. Têm também em comum o facto de poderem ser aplicados a qualquer RS, o que não acontece com o referencial EQUASS, que em Portugal só poderá ser aplicado em RS direccionadas para a deficiência.

3.3. Apresentação do segundo e terceiro objectivos de estágio

O segundo e terceiro objectivos realizados neste estágio curricular estavam, visivelmente mais relacionados com o projecto, no qual estava inserida.

Como tal, a concretização dos mesmos foi possível através da execução de diversas actividades, centrando-se principalmente em pesquisas, leituras e recolha de informações pertinentes para o trabalho.

De seguida, segue-se a descrição pormenorizada de todas as actividades desenvolvidas e dos respectivos contributos, para a minha formação académica e profissional.

Objectivo 2: Apoiar a equipa técnica interna da MULTIAVEIRO, participando activamente na implementação do SGQ de uma organização do 3º sector (projecto em curso).

Actividade 2.1: Conhecer o projecto seleccionado (Enquadramento, Objectivos, Finalidades, Fases e Metodologia de Intervenção, ...)

A realização desta tarefa foi possível através da leitura de alguns documentos onde constavam diversas informações relacionadas com o projecto em curso, “+ *Qualidade, Melhores Respostas*”.

Neste seguimento, um dos documentos que tive a possibilidade de analisar, para melhor me integrar neste projecto foi o documento do *Processo de candidatura* da Instituição ao projecto, que incluía, entre outras informações: um *breve enquadramento do documento*, onde era feita referência a informação relativa à Tipologia de Intervenção do Projecto¹⁰ e à Entidade Consultora do Projecto¹¹; uma *explicitação dos critérios de selecção*, que incluía a apresentação da Instituição, fazendo referência à sua história, às

¹⁰ Tipologia 6.4. – Qualidade dos Serviços e Organizações, inserida no POPH do QREN (2007-2013)

¹¹ Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimento

actividades e valências, aos protocolos e programas de apoio e às parcerias; uma *explicitação dos requisitos para a instrução da candidatura*, que se referia ao perfil da entidade externa responsável pela Consultoria e ao perfil dos consultores.

Quanto ao terceiro e último ponto abordado neste documento, este dizia respeito à *explicitação da metodologia de intervenção*, que englobava o planeamento do projecto, com as actividades de execução, o acompanhamento e a avaliação, e o cronograma do mesmo.

Relativamente ao segundo documento utilizado para a realização desta tarefa tratava-se do documento de *Fundamentação do Projecto*, que era composto por algumas informações mais pormenorizadas, nomeadamente sobre: a *caracterização da entidade beneficiária*; *designação do projecto e respectivo resumo*; *âmbito territorial do projecto*, com referência ao número de colaboradores e utentes da instituição, às valências e actividades complementares e ainda, à importância do projecto para a Instituição. Fazia ainda parte desta informação, a *metodologia* a ser utilizada na avaliação dos resultados: avaliação da qualidade e dos resultados do projecto; as *necessidades específicas* de cada uma das tipologias dos destinatários finais (dirigentes, quadros de gestão, responsáveis pela gestão da qualidade e quadros técnicos); a *lista de objectivos* do projecto e por fim, um resumo da *Acção 1 – Consultoria EQUASS* e da *Acção 2 – Certificação EQUASS*.

A leitura destes dois documentos contribuiu para o meu enriquecimento a vários níveis, no sentido em que, para além de conterem inúmeras informações acerca da Instituição, faziam também referência a muitos outros conteúdos relacionados com os processos de candidatura.

Ao nível académico permitiu-me aprofundar os meus conhecimentos acerca dos processos de candidatura a projectos inseridos no *Programa Arquimedes*, através da *Tipologia 6.4. – Qualidade dos Serviços e Organizações*, no âmbito do POPH do QREN (2007-2013).

Numa breve explicação sobre o Programa Arquimedes, é importante referir que este

está relacionado com a Capacitação e Qualidade nos Serviços Sociais, para as Deficiências e Incapacidades em Portugal e visa a introdução de mecanismos que garantam a qualidade no sistema de prestação de serviços sociais, através da capacitação e certificação das entidades que nele intervêm.

Este programa apoia os organismos e entidades que actuam na implementação dos modelos conceptuais e de intervenção, e simultaneamente adopta e implementa práticas de gestão, que assegurem os níveis de qualidade, ajustados às necessidades dos cidadãos, famílias, entidades financiadoras e reguladoras da sociedade.

Tem assim como principais objectivos: prestar apoio na modernização dos serviços direccionados para as deficiências e incapacidades em Portugal; incentivar a promoção da actualização da adequação dos serviços aos novos paradigmas conceptuais e de intervenção, e às necessidades dos cidadãos; capacitar as organizações, ao nível da gestão estratégica e operacional, e da gestão da qualidade; prestar apoio na certificação da qualidade das organizações e, promover a optimização dos níveis de eficácia e eficiência das políticas, dos programas e da rede de respostas de apoio, à promoção da qualidade de vida das pessoas com deficiência e incapacidades.

O Programa Arquimedes destina-se, como tal, a todas as organizações sem fins lucrativos, de direito público ou privado, que desenvolvam a sua actividade direccionada para a promoção da qualidade de vida e da inclusão social das pessoas, com deficiência e incapacidades, nos serviços de apoio e representação ou nos serviços de reabilitação (POPH, s.d. b).

Quanto ao contributo desta actividade ao nível profissional, apesar de ter sido através de leitura, esta actividade permitiu-me estabelecer um contacto, ainda que indirecto, com a Instituição, visto que se tratou de uma leitura bastante intensiva e muito direccionada para questões relacionadas com a mesma. Foi também muito proveitosa pois ajudou-me a perceber melhor a realidade da Instituição.

Actividade 2.2: Participar na preparação das actividades do projecto (workshops; sessões de monitorização; reuniões; sessões de trabalho; produção de documentos de apoio, ...)

No que respeita à execução desta segunda tarefa, ao longo do período de estágio, apenas me foi possível participar em reuniões/sessões de trabalho e produção de documentos (como será possível verificar, posteriormente nas actividades 2.3, 2.4. e 2.5.), e não na realização de um workshop e sessão de monitorização, relativas ao projecto, visto que não estar nada agendado para o período de estágio.

Contudo, tive a possibilidade de colaborar na preparação de um workshop, relativo a outro projecto, promovido pela Multiaveiro, juntamente com a empresa Amaral Informática, denominado de “Certificação da Qualidade nas Respostas Sociais”, no Centro Paroquial de Recardães.

Como tal, na sequência desta actividade procedi à elaboração de um esquema relacionado com os oito critérios - de meio e resultado – (anexo I, figura 1) do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais e de um esquema relativo à descrição do que é um processo - chave na certificação (anexo I, figura 2). A principal finalidade destes esquemas era o complemento da apresentação que foi utilizada no workshop, elaborada pela Dr.^a Verónica.

A elaboração do primeiro esquema – *critérios de meio e resultado* – consistiu no agrupamento de todos os critérios que constam no Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais. Relativamente ao segundo esquema – *processo - chave* – era composto pela descrição do que é um processo - chave na certificação, seguido de um exemplo.

Para além destas tarefas principais, recolhi e apliquei algumas imagens, nessa mesma apresentação e procedi ainda, à formatação da mesma.

Apesar de não me ter sido possível participar na preparação de nenhum workshop ou sessão de monitorização específica do projecto que estava a decorrer e no qual estava inserida, não considero tratar-se de um factor negativo, pois tive a oportunidade de colaborar, com a execução da mesma tarefa, noutro projecto desenvolvido pela Multiaveiro.

Esta colaboração permitiu-me conhecer outro projecto, contribuindo igualmente para o aprofundamento dos meus conhecimentos no âmbito da Certificação da Qualidade nas Respostas Sociais, segundo o Modelo de Avaliação da Qualidade do Instituto de Segurança Social, IP., referencial utilizado nesse mesmo projecto.

Actividade 2.3: Participar em reuniões de trabalho entre a equipa técnica do projecto e os representantes do cliente

Relativamente a esta actividade, associada ao segundo objectivo de estágio, foi concretizada com a minha participação em apenas uma reunião de trabalho, entre a equipa técnica do projecto e os representantes do cliente, visto que noutras ocasiões fiquei na Multiaveiro a executar outras actividades e ainda, porque algumas destas reuniões coincidiam ser à 6ª feira.

Esta reunião realizou-se na própria Instituição (onde decorria o projecto) e contou com a participação de um elemento da direcção, dois elementos da equipa técnica do projecto e com uma técnica da Instituição, responsável pela Qualidade. O seu principal objectivo foi a análise dos Questionários de Avaliação da Satisfação dos Clientes e Colaboradores, questionários esses apresentados pela direcção para serem aplicados pela Instituição aos seus utilizadores e colaboradores.

A aplicação destes inquéritos por questionário teve como objectivo principal colocar aos clientes e colaboradores da instituição, um conjunto de questões relacionadas com a mesma - os recursos existentes, o ambiente de trabalho, o papel da organização na sociedade e o resultado de algumas práticas de gestão implementadas - de modo conhecer as respectivas opiniões quanto a estes aspectos específicos.

Deste modo, foi avaliado o *grau de satisfação global dos colaboradores com a organização*, do qual constavam diversos aspectos, nomeadamente: o nível de satisfação no que respeita à imagem da organização; o seu desempenho global; o papel da mesma na sociedade; o relacionamento da organização com os cidadãos e sociedade; o nível de envolvimento dos colaboradores na organização; e ainda, avaliação da satisfação quanto à missão; o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e por fim, avaliação dos mecanismos de consulta e diálogo entre os colaboradores e gestores.

O segundo aspecto a ser avaliado foi o *grau de satisfação com a gestão e sistemas de gestão*, em que estavam incluídos aspectos relacionados com a aptidão de liderança para conduzir a organização; aptidão da gestão para comunicar; a forma como a organização compensa os esforços individuais e os esforços em grupo, e a aptidão de liderança para a promoção de competências. Nesta segunda tabela, os inquiridos tinham que responder aos mesmos itens, quer para a direcção, como para os técnicos, separadamente.

Em relação ao terceiro ponto a ser avaliado pelos inquiridos, este dizia respeito ao *grau de satisfação com as condições de trabalho*, em que constava a avaliação ao ambiente de trabalho; ao modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais; ao horário de trabalho e à possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e assuntos relacionados com saúde. A este nível ainda fazia parte a avaliação relacionada com a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais; a igualdade de tratamento na organização; os equipamentos informáticos disponíveis (software); os equipamentos e condições de comunicação; as condições de higiene e de segurança; os serviços de refeitório e bar, e os serviços sociais.

Relativamente à quarta avaliação, *grau de satisfação com o desenvolvimento da carreira*, os inquiridos tinham que avaliar a política de gestão dos recursos humanos existentes; as oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de competências; as acções de formação que a entidade tinha realizado até à data; os mecanismos de

consulta e diálogo existentes na organização, e o nível de conhecimento que os inquiridos têm sobre os objectivos da organização.

Por último, o quinto ponto a ser avaliado era o *grau de satisfação com o desenvolvimento da carreira e por fim, os níveis de motivação* em relação à aprendizagem de novos métodos de trabalho; ao desenvolvimento de trabalho em equipa; à participação em acções de formação; à participação em projectos de mudança na organização e às sugestões de melhorias.

A escala de medição utilizada para medir o posicionamento (favorável ou não) dos inquiridos em relação aos itens apresentados foi uma escala numerada de 1 a 5, cujo significado era:

- 1 - Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Pouco satisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito.

Após a apresentação e leitura pormenorizada ao conteúdo do respectivo questionário, e visto que não houve consenso em determinados aspectos que o constituíam procedeu-se a alguns ajustamentos ao nível da sua estrutura, nomeadamente: na eliminação de alguns itens (a que os inquiridos teriam que responder), que segundo a opinião de alguns participantes da reunião, não fazia sentido constarem no próprio questionário, ou em determinada tabela. Outra alteração foi na eliminação de uma escala de medição “concordo/discordo”, sendo que o questionário apresentava duas escalas, optando-se pela escala de medição de 1 a 5, visto ser a mais adequada para o efeito, pois permitia avaliar mais pormenorizadamente a satisfação dos clientes e colaboradores da organização, de acordo com os indicadores apresentados; por fim, procedeu-se ainda à alteração de duas denominações que constavam na avaliação do grau de satisfação com a gestão e sistema de gestão, alterando-se de gestão de topo para direcção e gestão de nível intermédio para técnicos (Anexo 2).

O tratamento dos resultados obtidos terá ido ao encontro do objectivo principal dos questionários, permitindo à organização conhecer o ponto de vista dos seus clientes e colaboradores, relativamente ao seu desempenho e ainda, detectar algumas práticas e áreas de melhoria.

Apesar de apenas ter participado numa reunião com a equipa de trabalho e os representantes do cliente, de modo geral, considero que a minha presença foi benéfica para ambas as partes, na medida em que, quer eu (a nível académico e profissional), quer a própria Instituição beneficiámos do trabalho desenvolvido.

No contexto académico, a análise e ajustamento destes questionários permitiu-me aplicar e reforçar alguns conhecimentos, anteriormente adquiridos.

Já ao nível profissional, a minha presença nesta reunião foi o meu primeiro contacto, mais directo, com a Instituição, através do qual tive a oportunidade de conhecer alguns colaboradores e utilizadores e ainda, conhecer uma parte das instalações.

Actividade 2.4: Participar em visitas de acompanhamento a realizar pela equipa técnica e/ou de coordenação do projecto

No decorrer do estágio tive a oportunidade de participar numa das várias visitas de acompanhamento realizadas pela Multiaveiro à Instituição onde decorreu o projecto.

O objectivo principal destas visitas de acompanhamento era fazer o ponto de situação do projecto, relativamente a diversos aspectos, nomeadamente a questões relacionadas com: as actividades já realizadas/realizar e a concretização de alguns objectivos ou metas. As visitas visavam ainda, trabalhar juntamente com a Instituição, sobre alguns pontos estratégicos, sendo que nesta reunião foram abordados vários temas, como o da formação profissional - aspectos relacionados com os contratos que a instituição teria que estabelecer com os utentes que frequentam formação, na medida em que este deveria estar de acordo com a nova plataforma. E ainda, os atestados médicos de

incapacidade multiuso tendo como base de trabalho a legislação relacionada; e por fim, as alterações relativas ao transporte e à alimentação dos utentes na instituição.

O contributo desta visita à instituição foi muito positivo, tendo sido possível actualizar algumas informações relativas ao projecto (sobre os aspectos abordados), como por exemplo, as funções e responsabilidades dos formadores.

Mais uma vez, e apesar de a minha presença ter sido mais na condição de observadora atenta do que como participante esta reunião constituiu momento que destaco como muito positivo ao longo do estágio. Para além de ter retirado algumas anotações acerca de determinados assuntos, sobre os quais trabalhei posteriormente na Multiaveiro (recolha da legislação relacionada com os atestados médicos de incapacidade multiusos) pude contactar, mais directamente, com uma realidade institucional que “desconhecia”.

Como é possível verificar, anteriormente tive a oportunidade de destacar alguns dos obstáculos que se impõem às entidades do Terceiro Sector, dificuldades essas que são cada vez mais evidentes no nosso quotidiano. Neste sentido, a minha participação nesta reunião permitiu-me conhecer e perceber um pouco melhor esse cenário.

Actualmente, a maioria das organizações sem fins lucrativos apresentam inúmeras lacunas, directamente relacionadas com diversos aspectos, particularmente com problemas nos recursos financeiros e materiais, que as limitam no cumprimento dos seus objectivos e metas principais, e também no cumprimento de determinados requisitos legalmente exigidos.

Nos dias que correm, esta é a realidade de muitas destas instituições, o que se traduz num grande e grave défice nas respostas, atempadas e ajustadas, aos problemas e exigências sociais, tornando-se, sem dúvida, numa questão merecedora de alguma atenção por parte das entidades competentes para o efeito.

Actividade 2.5: Proceder a registos de actividade, de forma a manter actualizado o dossier técnico do projecto

A execução desta quinta actividade foi possível através da realização de várias tarefas, ao longo das várias semanas de estágio. Uma das principais tarefas desenvolvidas foi o tratamento da legislação considerada pertinente para o projecto em curso. Como tal, este processo foi realizado segundo quatro procedimentos principais.

O primeiro procedimento teve como base a *pesquisa* de diversos documentos relacionados com o projecto e respectiva temática, em que fui destacando toda a legislação adequada, como se pode ver posteriormente, seguindo-se o levantamento da mesma, na página online do *Diário da República*.

Após esta fase de recolha e levantamento da legislação, seguia-se a *leitura* e *elaboração* de um documento resumo com os principais conteúdos abordados na legislação recolhida, de forma a facilitar a sua consulta. Posto isto, o terceiro procedimento era composto pelo *arquivamento* da legislação e respectivo resumo, no dossier específico para o efeito, tendo em conta as áreas temáticas da mesma. Por último, procedia à *actualização da base de dados* (elaborada no início do estágio), com toda a legislação que constava no dossier.

Todo este processo foi-se repetindo com alguma frequência ao longo do estágio, não só com legislação considerada útil para o projecto em curso, como também com legislação sobre outros temas essenciais para a Qualidade.

Do vasto leque de legislação pesquisada destaco a directamente relacionada com o Centro de Actividades Ocupacionais (CAO), Creche, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Centro de Dia (CD). E ainda, alguma legislação sobre o livro de reclamações, sobre o transporte colectivo de crianças, o dístico para transporte de pessoas com deficiência, a acessibilidade, os atestados de incapacidades multiuso e sobre a tipologia 6.2. - formação profissional para pessoas com deficiência.

Ao longo do estágio tive ainda a oportunidade de fazer algumas pesquisas sobre as temáticas pertinentes para o projecto, cujo resultado era lido e arquivado no respectivo dossier, juntamente com o documento resumo, que incluía as principais ideias abordadas.

Desta pesquisa destaco a informação recolhida sobre a deficiência mental, a Coordenação Nacional para a Saúde Mental; a Rede Nacional das Pessoas com Deficiência; os Programas de Apoio ao Emprego e Qualificação de Pessoas com Deficiência e Incapacidade; a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência; as Normas sobre a Igualdade de Oportunidades de Pessoas com Deficiência; o Grupo de alto nível para a Deficiência sobre a Qualidade e a Carta Social.

A recolha desta informação tinha como objectivo principal ser um complemento e uma forma de actualização do dossier técnico do projecto, e em algumas situações servia igualmente para aprofundar conhecimentos e esclarecer eventuais dúvidas.

A nível académico, a realização destas pesquisas foi deveras positiva, na medida em que contribuíram imenso para a elaboração do presente relatório e garantiram o aprofundamento dos meus conhecimentos nas temáticas trabalhadas.

Outra tarefa que contribuiu positivamente para o enriquecimento dos meus conhecimentos e execução do primeiro objectivo de estágio, foi a leitura e respectivo resumo do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais e do Manual dos Processos - Chave do Centro de Actividades Ocupacionais, e ainda, a leitura de alguma informação acerca da importância dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Estas leituras iniciais foram muito pertinentes pois, para além do mencionado anteriormente, contribuíram para a familiarização com conceitos de referência sobre a qualidade e ainda, sobre outros conteúdos essenciais para o estágio.

Objectivo 3: Desenvolver os procedimentos inerentes à implementação do SGQ associado ao referencial EQUASS

Actividade 3.1: Participar nas actividades associadas à implementação do Plano de Desenvolvimento, de forma a garantir a observância dos princípios, dimensões e critérios de avaliação para a Certificação da Qualidade pelo EQUASS:

- Diagnóstico Organizacional
- Mapeamento dos processos
- Definição de processos

Em relação ao terceiro e último objectivo de estágio e respectiva actividade, a sua concretização teve como particularidade o desenvolvimento de tarefas directamente relacionadas com o projecto em curso.

Como tal, ao longo dos quatro meses em que estive inserida na Multiaveiro, tive a oportunidade de elaborar alguns documentos do diagnóstico organizacional, como por exemplo: a *ficha de caracterização da entidade beneficiária*, que incluía informação sobre a designação da Instituição em causa; a morada, o telefone e o fax; o e-mail e página da web; uma breve apresentação da actividade principal da instituição; a sua natureza jurídica e a data de constituição. Um outro documento também elaborado foi a *breve história da organização* constituído pela apresentação da instituição, por uma breve referência à composição da sua estrutura e às respectivas respostas sociais; aos programas de apoio, rede de parcerias e protocolos estabelecidos.

Tive ainda a oportunidade de realizar o *esquema da estrutura dos colaboradores* (em 2008 e 2009), mais propriamente dos dirigentes, dos quadros superiores, dos técnicos (monitores), do pessoal auxiliar e do pessoal administrativo, segundo o sexo, a idade e as habilitações literárias; e ainda, o *levantamento das responsabilidades dos colaboradores do CAO* em que constava o nome de cada um, a descrição da respectiva função. As competências/perfil necessário e as responsabilidades inerentes a essa mesma função.

Para além destas tarefas, pude ainda elaborar uma *chek - list* com todos os indicadores

do referencial normativo EQUASS, para a continuação da actualização do dossier técnico do projecto.

No que respeita ao Plano de Desenvolvimento, mais concretamente o Diagnóstico Organizacional, a principal actividade executada foi a leitura e correcção do Regulamento Específico do CAO, tarefa essa que incluiu a alteração de alguns aspectos relacionados com o mesmo, essencialmente a eliminação de algumas alíneas consideradas não pertinentes e a inclusão de outras mais adequadas.

Para além das actividades anteriormente mencionadas, ainda me foi possível participar em dois seminários relacionados com a temática da Qualidade e Certificação.

O primeiro seminário foi a “*Certificação da Qualidade – Novos Referenciais Aplicáveis à Economia Social*”, integrado no Projecto Q3 – Qualificar o Terceiro Sector, com a duração total de 7h. Este seminário foi promovido pela AEP, em Leça da Palmeira, no dia 26 de Novembro de 2009.

Este seminário teve como objectivo principal obter e aprofundar conhecimentos relativos à certificação da qualidade, visto ser um tema bastante relevante para o desenvolvimento do trabalho nas instituições do Terceiro Sector; melhorar as competências profissionais, quanto à gestão pela qualidade nas organizações e das respostas sociais nas IPSS.

Como tal, esteve repartido em duas fases, sendo que a primeira fase foi mais expositiva, onde foram referidos, entre outros assuntos, os referenciais de qualidade para o Terceiro Sector; as principais razões para implementar um sistema de gestão da qualidade – temas abordados pela Dr.^a Paula Ventura, consultora na área da Qualidade; e foi feita ainda, uma breve referência ao sistema EQUASS, pela Dr.^a Sandra Vasconcelos da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).

A segunda fase do seminário foi composta pela apresentação de dois estudos de caso,

o primeiro do Centro de Reabilitação Profissional de Vila Nova de Gaia e o segundo da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental, também esta de Vila Nova de Gaia. Em ambos os casos foi possível assistir a uma breve explicação de todo o processo de certificação da qualidade das duas instituições.

Em relação ao segundo seminário, “*Certificação da Qualidade para as Respostas Sociais*”, com a duração de 4h. Este foi promovido pela Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimento, em parceria com a empresa Amaral Informática, Comércio de Computadores e Consumíveis para Escritórios, LDA., no Centro Paroquial de Recardães, no dia 3 de Dezembro de 2009.

O principal objectivo foi o de esclarecer o público em questão (IPSS) em que consistia a Certificação da Qualidade para as Respostas Sociais, mais especificamente os respectivos referenciais e ainda o software aplicacional.

Deste modo, o seminário começou com a intervenção da Multiaveiro, momento em que foram abordados diversos temas, como a definição de qualidade e de implementação de um sistema de gestão da qualidade; os Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais, do Instituto de Segurança Social, I.P.; o Modelo de Avaliação da Qualidade e respectivos objectivos; a apresentação dos critérios de meio e de resultado deste modelo; foi ainda feita referência aos processos - chave e aos questionários de avaliação da satisfação; às fases da Certificação da qualidade e por fim, aos benefícios e estratégias da Certificação.

Posteriormente, seguiu-se a exposição de conteúdos da empresa Amaral Informática, acerca do software aplicacional, que tem como objectivo ajudar as instituições na implementação de um SGQ.

Como é possível constatar, ao longo do estágio foi-me possível realizar diversas actividades que se evidenciaram muito benéficas ao nível profissional permitindo-me colocar em prática algumas competências já adquiridas e reforçar alguns hábitos inerentes ao ambiente profissional.

CONCLUSÃO

O presente relatório surge na sequência do estágio curricular desenvolvido na empresa Multiaveiro, Projectos de Formação e Investimento, durante quatro meses, no âmbito do Mestrado em Sociologia da FEUC.

A realização deste estágio teve como finalidade principal a minha integração no ambiente laboral tendo contribuído simultaneamente, para o meu enriquecimento e evolução no contexto académico, profissional e pessoal.

Ao nível da formação académica, este estágio foi muito benéfico para a aquisição de novos conhecimentos relativos à temática da Qualidade nas Respostas Sociais particularmente, Sistemas de Gestão da Qualidade, Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector e Referenciais Normativos disponíveis para a obtenção de certificação; para o reforço de práticas associadas à investigação como por exemplo: pesquisa, recolha, leitura e sistematização de informação; e ainda, para o desenvolvimento de alguns conteúdos, anteriormente adquiridos.

Foi também um estágio muito significativo no domínio formativo, permitindo-me colocar em prática algumas competências já adquiridas, reforçar alguns hábitos inerentes a este ambiente.

No contexto pessoal, este estágio permitiu-me evoluir através da aquisição de determinadas responsabilidades e reforçar algumas competências sociais, particularmente: o espírito de equipa, a capacidade de comunicação e a adaptação a ambientes multidisciplinares.

Foi-me possível ainda constatar que é fundamental, para muitas entidades do Terceiro Sector a existência de referenciais da qualidade, na medida em que urge cada vez mais, a necessidade de prestar serviços de apoio, devidamente ajustados à realidade da sociedade actual e que respondam às exigências individuais do cidadão.

Estamos actualmente perante um cenário de sucessivo progresso da condição humana,

carente de respostas às exigências proeminentes, que vão além das restrições capitalistas. Exige-se uma nova forma de produção, consumo e distribuição da riqueza centrada na valorização humana, em detrimento da valorização do capital.

Esta nova sociedade, assente na ES, cujas actividades económicas não têm como fim principal a obtenção do lucro, rege-se segundo os princípios da solidariedade, sustentabilidade e emancipação social. A sua base é de cariz associativista e corporativista, unicamente direccionada para a produção, consumo e comercialização de bens e serviços.

Esta nova realidade é cada vez mais evidente, resultado do sucessivo envelhecimento da população e também, reflexo do aumento do número de organizações sem fins lucrativos, que têm surgido nos últimos anos.

Deste modo, é fundamental a criação de mecanismos ajustados às necessidades e expectativas da sociedade. Como tal, surgem os referenciais da qualidade para a certificação de entidades do Terceiro Sector. Esta certificação tem como finalidade principal garantir aos cidadãos o acesso livre a serviços de qualidade, que respondam, adequadamente às suas necessidades.

A aposta na melhoria das condições de vida dos cidadãos é um contributo bastante significativo para o aumento da competitividade entre estas entidades e consequentemente, para o maior investimento nos seus serviços sociais, promovendo uma melhoria contínua a todos os níveis.

Para concluir, foi-me possível desempenhar diversas actividades associadas à certificação que contribuíram para a elaboração do presente relatório, das quais destaco as actividades associadas aos objectivos 2 e 3, visto terem uma componente mais prática, nomeadamente a participação numa reunião de trabalho entre a equipa técnica do projecto e os representantes do cliente. Esta participação foi uma mais-valia, pois foi a partir daí que comecei a estabelecer um contacto mais directo com a instituição em que decorria o projecto, contribuindo para uma melhor compreensão e percepção da minha parte, acerca do processo de certificação e até mesmo, da

realidade destas instituições compositoras do Terceiro Sector.

Destaco também o facto de também me ter sido possível participar numa visita de acompanhamento realizadas pela equipa técnica do projecto, tendo sido também muito produtivo, pois estabeleci um contacto mais directo com o projecto, tive acesso a determinadas informações pertinentes e pude ainda, reforçar os meus conhecimentos sobre a temática abordada.

Por fim, a fase inicial do estágio foi marcada pelas dificuldades ao nível de adaptação ao ritmo e ambiente de trabalho. Contudo, após algumas semanas de rotinas diárias, fui-me adaptando e respondendo com prontidão ao que me era solicitado. À medida que ia reforçando os meus conhecimentos fui-me tornando mais autónoma na execução das actividades que me eram confiadas, o que se reflectiu na confiança para a elaboração e correcção de diversos documentos relacionados com o Plano de Desenvolvimento, inclusive o Diagnóstico Organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, Pedro C. (2008), “ISO 9001: 2008 – A Norma de Sistema de Gestão da Qualidade”. Página Consultada em Novembro de 2009, <http://www.escritadigital.pt/edicoes/imagens/@ficheiros/1867_Workshop%20Qualidad e_Pedro%20Alves_9%20Maio.pdf>.

Andrade, António M. e Franco, Raquel C. (2007), “As Organizações em fins lucrativos, Uma Realidade Incontornável”, in António M. Andrade e Raquel C. Franco, *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 11-34.

Antunes, Maria de Lurdes (2009), “Sistema de Gestão da Qualidade”, in Maria de Lurdes Antunes (org.), *Qualidade para Principiantes – Os primeiros passos para aprender a implementar a Qualidade na sua pequena ou média organização*. Lisboa: Edições Sílabo, 21-36.

APCER (s.d.), “Gestão da Qualidade como factor de competitividade”, (policopiado).

APCER (2008), “Plano de implementação da ISO 9001:2008”. Página consultada em Novembro de 2009, <http://www.apcer.pt/arq/fich/Plano_Implementa_o_ISO9001_2008_v2_0.pdf>.

Caeiro, Joaquim M. C. (2008), “Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia”. *Rev. Katál. Florianópolis*, 11, 1. Consultado em Dezembro de 2009, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2925143>

Decreto-lei n.º 140/2004 de 8 de Junho (2004), “Qualidade”. Página Consultada em Janeiro de 2010, <<http://www.ipq.pt/backhtmlfiles/dl140.htm>>.

Decreto-lei n.º 140/2004 de 8 de Junho (2004), “Certificação”. Página Consultada em Janeiro de 2010, <<http://www.ipq.pt/backhtmlfiles/dl140.htm>>.

Defourny, Jacques (2009), “Economia Social”, in Antonio David Cattani (org.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina: CES, 156 -161.

Ferreira, Sílvia (2009), “Terceiro Sector”, in Antonio David Cattani (org.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina: CES, 322-327.

Filho, Genauto C.F. (2002), “Terceiro Sector, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais”. *Bahia Análise & Dados*, 12,1. Consultado em Janeiro de 2010, <<http://wiki.dcc.ufba.br/pub/PSL/EconomiaSolidaria/EconomiaSolidria-FronteirasConceituais.pdf>>.

Franco, Raquel C. (2010), “Terceiro Sector”. *Implementar um SGQ em Entidades do Terceiro Sector*: Associação Portuguesa para a Qualidade.

Freitas, Joana (2009), “A Certificação da Qualidade no 3º Sector”. *Seminário – Sistemas da Qualidade para o 3º Sector*: Associação Empresarial de Portugal.

Herckert, Cristiano R. e Silva, Márcia T. (s.d.), “Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Sector”. Página consultada em Novembro de 2009, <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR26_0152.pdf>.

IPQ (2008), “Sistemas de gestão da qualidade – requisitos (ISO 9001:2008). Página consultada em Novembro de 2009, <http://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F25623191/NP%20EN%20ISO%209001_2008.pdf>.

Júnior, António A. (s.d.), “Gestão da Qualidade”, pp. 4, (policopiado).

Laville, Jean-Louis e Gaiger, Luiz Inácio (2009), “Economia Solidária”, in António David Cattani (org.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina: CES, 162 – 168.

Lechat, Noelle M. P. (2002), “Economia Social, Economia Solidária, Terceiro Sector: do

que se trata?”. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, 1, 123 -140.

Lopes, Gabriel (2007), “Qualidade e Certificação”. *Seminário – Qualidade: Pressupostos de Diferenciação*: Associação Portuguesa de Certificação.

Machado, Sílvia (s.d. a), “Implementação da Gestão da Qualidade nas IPSS”. Página consultada em Dezembro de 2009, <http://www.cm-loures.pt/redesocial/WORKSHOP_SILVIA_MACHADO.pdf>.

Machado, Sílvia (s.d. b), “Referenciais do SGQ”. *Implementar um SGQ em Entidades do Terceiro Sector*: Associação Empresarial de Portugal.

Martins, Cristina (2009), “Qualidade e Certificação”. *I Congresso de Federação APPC – Pensar o Futuro*: Instituto de Segurança Social, IP.

Monteiro, Adriana (2009), “Dificuldade na Implementação da Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais”. *Seminário – Qualidade nos Serviços de Apoio Social*: Associação Portuguesa para a Qualidade.

Multiaveiro (2010), “Empresa”. Página consultada em Janeiro de 2010, <<http://www.multiaveiro.pt/site/?op=1>>.

Namorado, Rui (2009), “Para uma Economia Solidária – a partir do caso Português”. *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 84, 65 - 80.

POPH (s.d. a), “EQUASS – European Quality Assurance for Social Services – Apresentação e Estratégia para Implementação em Portugal”. Página consultada em Novembro de 2009, <http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf>.

POPH (s.d. b), “Tipologia de Intervenção 6.4. – Qualidade dos Serviços e Organizações”. Página consultada em Novembro de 2009, <http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_Programa_Arquimedes.pdf>.

Quintão, Carlota (2004), “Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual”. *Actas do V Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia*: Associação

Portuguesa de Sociologia.

Quintão, Carlota (2006), “Problemática e Instrumentos de Financiamento para o Terceiro Sector”. *Resumo das comunicações do Seminário da Economia Social: Contributos para repensar o papel das organizações mutualistas*: Instituto de Sociologia.

Quintão, Carlota (2009), “Sustentabilidade no terceiro sector”. *Seminário Q3: Associação para o empreendedorismo social e a sustentabilidade do Terceiro Sector*.

REAPN (2007), “Conceitos, Normas e Modelos de Qualidade”. Página consultada e, Novembro de 2009, <http://www.reapn.org/documentos_visualizar.php?ID=31>.

Ricardo, Júlio (2007), “Terceiro Sector e Economia Social e Solidária: algumas pistas para reflexão...”. *Veze e Voz – Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, Dezembro de 2007, pp. 57 – 63.

SGQ (2010), “A Qualidade em Portugal (por António Almeida Júnior)”. Página consultada em Maio de 2010, <<http://www.pt.sgs.com/pt/sgs-a-qualidade-em-portugal-por-antonio-de-almeida-junior?viewId=6317>>.

Silva, Verónica R. (2009), “Certificação da Qualidade para as Respostas Sociais – Referenciais e Software aplicacional”. *Workshop: Multiaveiro*.

Sousa, Jerónimo (2009), “A qualidade enquanto pilar da modernização dos serviços sociais – perspectiva europeia”. *Seminário – A Qualidade dos Serviços Sociais: o sistema EQUASS*: Associação Portuguesa para a Qualidade.

Terceiro Sector (2010), “Definição do 3º Sector”. Página consultada em Janeiro de 2010, <<http://www.3sector.net/index/terceirosector>>.

Anexo I

Esquemas

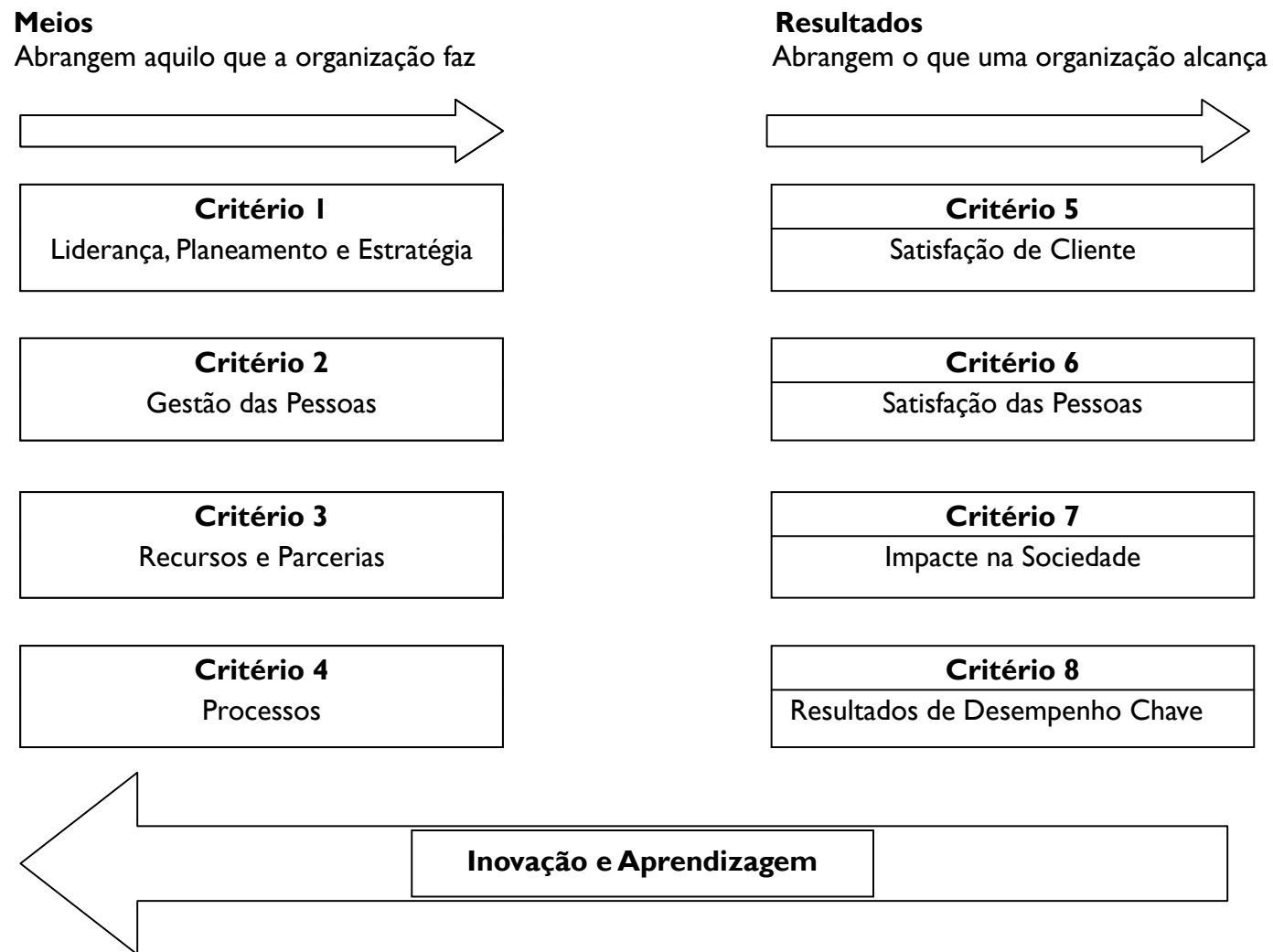


Figura 1 – Critérios de meio e de resultado do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais

O que é um Processo?

Conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas.

Exemplo:

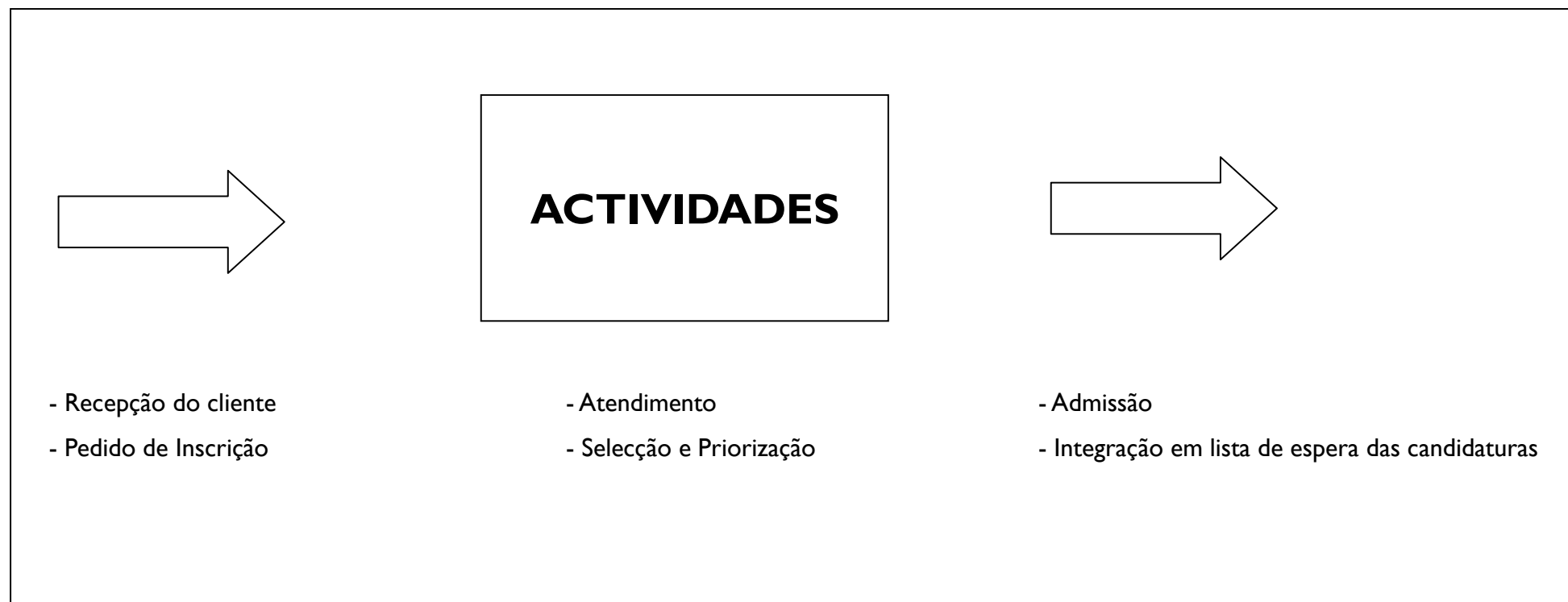


Figura 2 – Processo - chave na certificação

Anexo II

Questionários de Avaliação de Satisfação dos Clientes

Questionários de Avaliação de Satisfação dos Clientes

1 = Mto satisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Mto Satisfeito

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Mto satisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Mto Satisfeito

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com...		Grau de satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objectivos, afectar recursos, acompanhar andamento dos projectos, postura da organização face à mudança e à modernização, demonstrar empenho no processo de mudança)</i>	Direcção						
	Directores técnicos						
Aptidão da gestão para comunicar <i>(aceita críticas construtivas, aceita sugestões de</i>	Direcção						
	Directores técnicos						

<i>melhoria)</i>							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais	Direcção						
	Directores técnicos						
Forma como a organização recompensa os esforços do grupo	Direcção						
	Directores técnicos						
Aptidão de liderança para a promoção de competências <i>(delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas, encoraja a confiança mútua e o respeito, assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança)</i>	Direcção						
	Directores técnicos						

1 = Mto satisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Mto Satisfeito

3. Satisfação com as condições de trabalho

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de tratamento na organização						
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						

Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

1 = Mto satisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Mto Satisfeito

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver competências						
Acções de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização						

1 = Mto satisfeito 2 = Insatisfeito 3 = Pouco satisfeito 4 = Satisfeito 5 = Mto Satisfeito

5. Níveis de motivação

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em acções de formação						
Participar em projectos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						