

Francisca Morouço da Silva

# O EQUASS na APPACDM de Coimbra

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Francisca Morouço da Silva

# O EQUASS na APPACDM de Coimbra

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade  
de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de  
Mestre

Orientador: Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho

Coimbra, 2017



## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de deixar uma palavra de agradecimento ao Prof. Dr. Filipe Coelho que mesmo não lecionando Qualidade aceitou ser meu orientador, auxiliando-me na construção deste relatório.

À APPACDM de Coimbra e aos meus supervisores, que me acolheram como estagiária e me proporcionaram excelentes dias de trabalho, um enorme obrigada. À Dra. Ana Isabel Cruz que, apesar dos seus mil afazeres, sempre tirou um pouco do seu tempo para trocar dois dedos de conversa, mostrando-se constantemente disponível para ajudar. E ao Dr. Alexandre Rebelo, o meu supervisor direto, pela enorme transmissão de conhecimentos, pela energia com que chegava todas as manhãs e, principalmente, pela paixão que me incutiu pela área da Qualidade.

À Mélanie e à Raquel M. por todas as vivências e pelo acompanhamento constante desde a minha chegada à cidade dos estudantes.

Um agradecimento especial ao Barbeiro, ao Marinheiro e à Mary que, ultimamente têm gasto muito do seu tempo a aturar-me. Obrigada pelas gargalhadas de 5 em 5 minutos e pelas conversas intermináveis.

À Andreia, Tiago, Joana, Renato e Fernando, um agradecimento também muito especial. Foram os “últimos” a permanecer em Coimbra depois de todos terem ido embora e, sem eles, este último ano teria sido muito mais difícil. Obrigada por todas as conversas e pelas simples idas ao café, que me davam forças para aguentar a semana de trabalho.

À Cátia e à Maria, as melhores colegas de casa e das melhores amigas que poderia ter arranjado em Coimbra. Todos os nossos momentos no 7º esquerdo ficarão gravados na minha memória, assim como todas as peripécias e aventuras. Obrigada.

Ao Afonso, por toda a amizade, carinho e amor, pela presença constante em todos os momentos da minha vida e, sobretudo, por ser o meu porto-de-abrigo.

Um agradecimento especial à minha família, que eu amo incondicionalmente. Aos meus pais, por tudo o que abdicaram em prol de mim, pela segurança que sempre me transmitiram e pelo apoio incondicional. Ao meu irmão, pela amizade que se fortaleceu nos últimos anos, e aos meus avós, simplesmente por existirem.

Obrigada.



*Quality is the best business plan.*

John Lasseter



## Resumo

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio foi realizado no departamento de Qualidade da APPACDM de Coimbra, instituição do terceiro setor que presta apoio a pessoas com deficiência intelectual.

A primeira parte do relatório descreve as origens da Qualidade e os seus principais valores, a Qualidade nos serviços e, mais especificamente no terceiro setor, onde são descritos os três principais modelos de Qualidade aplicados a entidades de serviço social em Portugal: a NP EN ISO 9001, o MAQRS e o EQUASS.

Na segunda parte, é introduzida a entidade de acolhimento, nomeadamente a sua história, missão, visão, valores, abrangência e estrutura organizacional. Nesta parte é, também, descrito o estágio, onde são explicitadas as atividades realizadas e apresentado um estudo que analisa o impacto que a implementação do modelo de Qualidade EQUASS teve para a instituição. É também feita uma análise crítica ao estágio e são apresentadas sugestões de melhoria.

No que respeita à análise de impacto, devido ao facto de o ano de implementação do modelo coincidir com a abertura do departamento de qualidade da organização, não é possível comparar resultados com anos anteriores a 2010. No entanto, as conclusões são possíveis de ser obtidas através da análise de tendências desde esse ano.

Foi possível concluir que a implementação do modelo trouxe vantagens ao nível dos clientes e suas famílias, dos fornecedores, dos parceiros e, também, da gestão e liderança da organização.

**Palavras-chave:** EQUASS; Qualidade; Modelos de certificação; Terceiro setor





## **Abstract**

This report is part of the curricular internship of the master's degree in Management offered by the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The internship took place in the Quality Department of APPACDM of Coimbra, a third sector institution that provides support to people with intellectual disabilities.

The first part of the report describes the origins of Quality and its main values, Service Quality and, more specifically, the Quality in the third sector, where the three main models applied to social service entities in Portugal are described: NP EN ISO 9001, MAQRS and EQUASS.

The second part, introduces the host entity, where one can learn about its history, as well as its mission, vision, values, scope and organizational structure. This part also describes the internship by explaining the activities performed and is presented a case study that analyzes the impact that the implementation of the EQUASS quality model had on the institution. There is also a critical review of the internship and suggestions for improvement are presented.

About the impact analysis, due to the year of implementation of the model matches the foundation of the organization's quality department, it is not possible to compare the results with years prior to 2010. However, the conclusions are possible to be made by examining the trends since there.

It was possible to conclude that the implementation of the model has brought advantages to customers and their families, suppliers, partners as well as to the management and leadership of the organization.

**Keywords:** EQUASS; Quality; Certification models; Third sector



## Lista de siglas e acrónimos

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APP – Abreviatura de APPACDM de Coimbra

APPACDM de Coimbra – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Coimbra (Abreviatura: APP)

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CIDI – Centro Integrado de Desenvolvimento Intelectual

CJI – Creche e Jardim de Infância

CMFR – Centro de Medicina Física e Reabilitação

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

CSES – Conta Satélite da Economia Social

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EPR – *European Platform for Rehabilitation*

EQUASS – *European Quality in Social Services*

ES – Economia Social

ETC – Equivalente a Tempo Completo

FP – Formação Profissional

GQT – Gestão pela Qualidade Total

HQFQ – Hotel Social Quinta da Fonte Quente

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

ISO 9001 – Abreviatura da NP EN ISO 9001

ISS – Instituto de Segurança Social

LR – Lar Residencial

MAQRS – Modelos de Avaliação para a Qualidade das Respostas Sociais

NP EN ISO 9001 – Norma Portuguesa que adotou uma Norma Europeia da Organização Internacional de Normalização sobre Sistemas de Gestão da Qualidade (Abreviatura: ISO 9001)

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PDI – Planos de Desenvolvimento Individuais

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SGS – *Société Générale de Surveillance*

STAF – Serviço Temporário de Apoio à Família

TEEO – Taxa de Eficácia e Eficiência Organizacional

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

VAB – Valor Acrescentado Bruto

## Lista de figuras, tabelas e quadros

Figura 1 – Ciclo de Melhoria Contínua (PDCA).....	6
Figura 2 – Princípios base de gestão da Qualidade para a ISO 9001:2015 .....	20
Figura 3 – Respostas sociais abrangidas dos MAQRS.....	23
Figura 4 – Critérios e resultados dos MAQRS .....	24
Figura 5 – Princípios da Qualidade para o EQUASS .....	26
Figura 6 – Sistema de pontuação EQUASS, por fase.....	27
Figura 7 – Missão da APPACDM de Coimbra .....	31
Figura 8 – Visão da APPACDM de Coimbra.....	31
Figura 9 – Valores institucionais da APPACDM de Coimbra .....	32
Figura 10 – Mapa de processos .....	41
Figura 11 – Política da Qualidade da APPACDM de Coimbra .....	42
Tabela 1 – Principais indicadores por grupos de entidades (2013) .....	16
Tabela 2 – IPSS na Economia Social e Nacional (2013) .....	17
Tabela 3 – Principais marcos históricos da APPACDM de Coimbra .....	30
Gráfico 1 – IPSS por atividade (2013) .....	17
Gráfico 2 – Taxa de satisfação dos clientes.....	51
Gráfico 3 – Taxa de satisfação das famílias .....	51
Gráfico 4 – Taxa de cumprimento dos objetivos do PDI .....	52
Gráfico 5 – Taxa de cumprimento das necessidades e expetativas dos clientes (em PDI) .	53
Gráfico 6 – Percentil médio de qualidade de vida dos clientes .....	54
Gráfico 7 – Taxa de satisfação dos colaboradores .....	54
Gráfico 8 – Número de parcerias.....	56
Gráfico 9 – Taxa de satisfação dos parceiros .....	56
Gráfico 10 – Taxa de eficácia e eficiência organizacional .....	57
Gráfico 11 – Variação dos proveitos versus gastos face ao orçamentado.....	58



# Sumário

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Lista de siglas e acrónimos.....	xi
Lista de figuras, tabelas e quadros.....	xiii
Sumário.....	xv
Introdução.....	1
Parte I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
1. Fundamentos da Qualidade.....	3
1.1. As origens da Qualidade: os contributos dos Gurus.....	4
1.1.1. W. Edwards Deming.....	4
1.1.2. Joseph M. Juran.....	6
1.1.3. Philip B. Crosby.....	7
1.2. Os princípios da Gestão pela Qualidade Total.....	8
1.3. Importância da Qualidade no desempenho organizacional.....	9
2. A Qualidade nos serviços.....	11
2.1. Definição de serviços.....	11
2.2. A Qualidade em serviços.....	12
3. A Qualidade no terceiro setor.....	13
3.1. Enquadramento teórico sobre o terceiro setor.....	13
3.2. As Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	15
3.3. Peso do terceiro setor e das IPSS em Portugal.....	15
3.4. A importância da Gestão da Qualidade no terceiro setor e nas IPSS.....	17
3.5. Os modelos de certificação de Qualidade aplicados nas IPSS de serviço social em Portugal.....	19



3.5.1. NP EN ISO 9001 .....	19
3.5.2. MAQRS.....	22
3.5.3. EQUASS .....	25
Parte II – ESTÁGIO.....	29
4. Entidade de acolhimento – APPACDM de Coimbra.....	29
4.1. História.....	29
4.2. Missão, Visão e Valores.....	31
4.3. Abrangência da instituição .....	32
4.3.1. Respostas Sociais .....	33
4.3.2. Serviços de Economia Social .....	35
4.3.3. Instalações físicas.....	37
4.4. Estrutura organizacional.....	38
4.5. Relação com a Qualidade.....	39
4.5.1. Política da Qualidade .....	41
5. O Estágio.....	43
5.1. Atividades realizadas.....	44
5.2. Estudo de caso: O impacto da implementação do modelo EQUASS na APPACDM de Coimbra .....	49
5.2.1. Clientes e familiares .....	50
5.2.2. Colaboradores.....	54
5.2.3. Parceiros .....	55
5.2.4. Gestão e liderança .....	56
5.3. Análise crítica.....	58
5.4. Sugestões de melhoria.....	61
Conclusão .....	63
Lista das referências bibliográficas .....	67
Anexos.....	71

Anexo A – EQUASS: Princípios, critérios e indicadores .....	71
Anexo B – Novo organograma da APPACDM de Coimbra.....	81
Anexo C – Antigo organograma da APPACDM de Coimbra.....	83



# Introdução

O terceiro setor, alternativo ao lucrativo e ao Estado, tem assumido um papel de bastante importância na sociedade portuguesa, dando resposta às necessidades da população. Enquanto isso, fatores como a intensificação da concorrência, as exigências dos clientes e o aumento da pressão dos financiadores, dos órgãos governamentais e de outros *stakeholders* para que a prestação de serviços seja assegurada da melhor forma, levaram a que as organizações desse setor se consciencializassem de que a Qualidade lhes pode trazer benefícios para a melhoria dos serviços.

Desse modo, apesar da crescente preocupação destas organizações com a procura de Sistemas de Gestão da Qualidade, a aplicação de diversos modelos num mesmo mercado, como é o caso de Portugal, tem criado dificuldades de entendimento e de escolha, importando, por isso, fazer um estudo teórico onde se esclareçam as principais diferenças entre eles.

Neste sentido, o presente relatório surge no âmbito do estágio curricular inserido no plano de estudos do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e pretende, em primeiro lugar, comparar os três modelos de certificação da Qualidade mais utilizados em Portugal pelas IPSS da área social e, em segundo lugar, estudar o impacto que a implementação de um deles teve na entidade de acolhimento (a APPACDM de Coimbra).

A primeira parte deste trabalho irá destinar-se à revisão bibliográfica, onde se fará um enquadramento teórico acerca da Qualidade, nomeadamente ao nível dos princípios defendidos por três dos seus impulsionadores históricos (William Edwards Deming, Joseph Moses Juran e Philip Bayard Crosby). Será feito, ainda um enquadramento geral sobre a importância da Qualidade nos serviços e, mais especificamente, da Qualidade no terceiro setor. Nesta parte, após a contextualização do peso do terceiro setor e das IPSS na economia portuguesa, serão esmiuçados os modelos de certificação de Qualidade mais utilizados pelas entidades de serviço social do país.

Os referidos modelos são a norma da Organização Internacional de Normalização destinada aos Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2015); os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do Instituto da Segurança Social (MAQRS); e o Sistema Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais (EQUASS).

A segunda parte do relatório será destinada ao estágio, realizado no departamento de Qualidade da APPACDM de Coimbra. Em primeiro lugar, será dada a conhecer a entidade de acolhimento, fazendo-se um enquadramento histórico da mesma, e dando-se a conhecer a sua missão, visão e valores institucionais, as oito respostas sociais que oferece, os serviços da economia social que dispõe, as instalações físicas de que é composta e a sua estrutura organizacional. Será abordada, ainda, a relação que a APPACDM de Coimbra tem com a Qualidade. Em segundo lugar, serão esmiuçadas as atividades realizadas na entidade de acolhimento. Aqui, devido à reduzida existência de estudos sobre a eficácia de Sistemas de Gestão da Qualidade em organizações do terceiro setor, será feito um estudo de caso acerca do modelo de certificação de Qualidade EQUASS, apresentando-se a análise de impacto que a sua implementação teve na APPACDM de Coimbra. A segunda parte é concluída com uma análise crítica ao estágio e com sugestões de melhoria.

Devido ao facto do momento de implementação do EQUASS ser coincidente com o momento de abertura do departamento de Qualidade e, conseqüentemente, à falta de indicadores referentes a períodos anteriores, o estudo de impacto será realizado tendo em conta as tendências que se criaram a partir desse ano. Assim, foi selecionado um conjunto de indicadores considerados relevantes para a análise, que se agruparam em quatro áreas: clientes e familiares, colaboradores, parceiros, e gestão e liderança. Desta forma, poderá seguir-se um pensamento lógico onde é possível retirar a conclusão de que o EQUASS trouxe benefícios para a organização em cada uma daquelas áreas.

# Parte I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para que se forme um elo de ligação à segunda parte deste relatório, é apresentado, nesta primeira parte, um enquadramento teórico acerca da Qualidade, que será dividido em três blocos. No primeiro, de forma geral são abordadas as origens da Qualidade, os contributos de alguns gurus, os princípios da Gestão pela Qualidade Total e a importância que esta assume nas organizações. No segundo bloco, é feito um enquadramento sobre a Qualidade numa forma mais específica – nos Serviços. E, por fim, no terceiro, podem encontrar-se apontamentos acerca da Qualidade no terceiro setor e nas IPSS, sendo aqui que são apresentados os principais modelos de certificação utilizados nas IPSS portuguesas da área dos serviços sociais: a NP NE ISO 9001, o MAQRS e o EQUASS.

## 1. Fundamentos da Qualidade

Hoje em dia a Qualidade é vista como parte integrante do quotidiano das organizações, independentemente do seu ramo de atividade, abrangência ou atuação (pública ou privada). Os clientes são cada vez mais exigentes e, por isso, é preciso que as organizações se atualizem constantemente relativamente às suas necessidades e especificações.

Mas esta preocupação com a Qualidade não é de agora. O conceito remete às oficinas medievais e passa pela revolução industrial e pelas organizações contemporâneas. Há quem diga, até, que o conceito esteve presente muito antes de tudo isso, sem o sujeito se aperceber, no seu dia-a-dia (Pires, 2004). Desde aí que existe uma preocupação constante com os aparelhos de medidas e testes, com planeamentos de inspeção, análise de dados, prevenção e auditorias.

Para melhor entender a Qualidade, é necessário conhecer o significado do seu termo. Os principais “gurus” definem-na de acordo com uma série de princípios e, segundo a ISO<sup>1</sup>, o termo Qualidade tem um significado relativo, visto que é a “totalidade de funcionalidades e características de um produto ou serviço que afetam a sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas” (Kotler, 2000: 79).

---

<sup>1</sup> *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

## **1.1. As origens da Qualidade: os contributos dos Gurus**

Desde os tempos remotos até à atualidade, vários foram os “gurus” que se consideraram pioneiros da Qualidade e que em muito contribuíram para o delinear da Qualidade como nós a conhecemos hoje. No entanto, apenas serão apresentados os principais contributos de Deming, Juran e Crosby, pela sua relevância ao tema.

### **1.1.1. W. Edwards Deming**

William Edwards Deming, nascido em 1900, ficou conhecido pelo seu trabalho em Qualidade no Japão (Owen, 2002). Segundo Bank (1994), foi em 1950 que relatou as suas primeiras mensagens sobre avançadas técnicas de controlo estatístico de Qualidade, ouvidas pelos diretores da Sony, Nissan, Mitsubishi e Toyota (grandes empresas nos dias de hoje). O seu trabalho nesta área tornou-se tão significativo que em 1951 a *Union of Japanese Scientists and Engineers* criou o *Deming Prize* (Prémio Deming), sendo que “são distinguidas com o prémio organizações, públicas ou privadas, que se destaquem como casos de sucesso na implementação do *Total Quality Management*” e às pessoas que se destacam pelas contribuições feitas nessa matéria (Saraiva e Teixeira, 2010: 22).

A sua filosofia, que se resume em catorze pontos, é que “a qualidade só é possível de alcançar se se adotar um compromisso de toda a organização para a melhoria contínua e formação, e garantindo que todas as pessoas trabalham em conjunto, removendo barreiras entre departamentos e entre os colaboradores e a gestão” (Owen, 2002: 49).

Bank (1994: 83-85) apresenta, ainda, os catorze pontos em que se baseava Deming, os quais se podem resumir no seguinte:

1. Ser constante e resoluto na melhoria dos produtos e serviços;
2. Adotar a nova filosofia;
3. Parar de depender da inspeção em massa;
4. Acabar com a prática de decidir os negócios apenas na base do preço;
5. Aperfeiçoar o sistema continuamente;
6. Instituir a métodos modernos de treino no trabalho;
7. Estabelecer novas formas de liderança;
8. Eliminar o medo;
9. Eliminar barreiras entre os departamentos;

10. Eliminar *slogans* e exortações;
11. Eliminar quotas numéricas;
12. Remover as barreiras que impedem os colaboradores de sentir orgulho no que fazem;
13. Instituir um forte programa de educação e de treino;
14. Estruturar os gestores de topo de maneira a dar-lhes o poder necessário para conseguirem levar a cabo os treze pontos tratados acima.

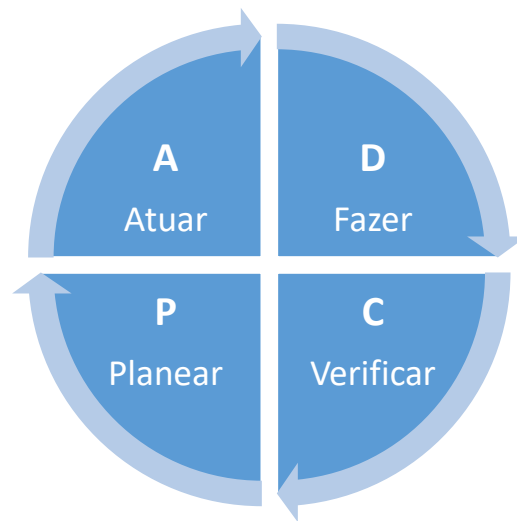
Para além destes pontos que em muito resumem os ideais de Deming, este autor também deu a conhecer o ciclo PDCA, ao qual chamava “Ciclo de Shewart” (o seu verdadeiro autor), cuja sequência de atividades está descrita na sua sigla: *Plan, Do, Check, Act* (Planear, Implementar, Verificar e Atuar). Lopes e Capricho (2007: 148), sintetizam de forma clara esse processo de melhoria contínua:

1. “Qualquer melhoria deve começar por ser planeada (*Plan*), o que envolve a recolha dos dados, o seu processamento e, posteriormente, o estudo e análise da informação obtida;
2. Com base na informação fornecida pelo planeamento, deve formular-se um plano de ação para melhorar o desempenho e implementá-lo (*Do*);
3. Seguidamente, há que verificar se o plano foi devidamente implementado (*Check*), através do controlo estatístico, controlar a sua operacionalização e avaliar se a nova solução resultou nas melhorias esperadas;
4. Após a avaliação da mudança, que pode ser positiva ou negativa, é necessário atuar (*Act*), consolidando-a se foi bem-sucedida, ou retirando todos os ensinamentos que daí resultaram, se foi malsucedida”.

Após este último ponto reinicia-se um novo ciclo PDCA (ver figura 1).



**Figura 1 – Ciclo de Melhoria Contínua (PDCA)**



Fonte: Adaptado de Lopes e Capricho (2007) *Manual de gestão da qualidade*. Lisboa: Editora RH, 148.

Este ciclo é bastante usado nas organizações da atualidade, visto que um dos princípios subjacentes à Qualidade é exatamente o da melhoria contínua.

### **1.1.2. Joseph M. Juran**

Joseph Moses Juran, americano nascido em 1904, define a Qualidade como *fitness for purpose* (adequação à finalidade) e defende que, ao contrário do que muitos pensam, os colaboradores não são a principal causa da má qualidade (visto que apenas menos de 20% dos problemas são causados por eles) (Owen, 2002).

A sua filosofia baseia-se em torno de três áreas específicas, às quais chama “trilogia da qualidade”, são elas o Planeamento da Qualidade, o Controlo da Qualidade e a Melhoria da Qualidade. Para além disso, de acordo com Bank (1994: 88), o autor desenvolve a sua mensagem de Gestão pela Qualidade Total (GQT) à volta dos dez pontos seguintes, também referidos como sendo as dez etapas do ciclo de melhoria contínua:

1. “Criar consciência da necessidade e oportunidades de melhoria;
2. Estabelecer metas para melhoria;
3. Organizar os recursos para atingir as metas;
4. Proporcionar formação a toda a organização;
5. Realizar projetos para resolver problemas;
6. Fazer relatórios do progresso;
7. Dar reconhecimento;

8. Comunicar os resultados;
9. Manter um registo dos êxitos;
10. Incorporar as melhorias anuais nos sistemas e processos regulares da empresa e com isso manter a força do desenvolvimento”.

### **1.1.3. Philip B. Crosby**

Philip Bayard Crosby nasceu em 1926 e a sua filosofia assenta na ideia de que a Qualidade é grátis e que o objetivo de qualquer sistema deve ser o de “zero defeitos”. O seu contributo nesta matéria baseia-se em quatro pontos a que chama os “absolutos de gestão da qualidade”, sendo eles: a Qualidade significa conformidade com os requisitos; o sistema da Qualidade é a prevenção; o *standard* é “zero defeitos”; e a medida da Qualidade é o custo da não conformidade (Owen, 2002).

Tal como Juran, Crosby identificou algumas etapas do processo de melhoria da Qualidade (Lisboa *et al.*, 2011: 108):

1. “Envolvimento da gestão de topo;
2. Equipa de melhoria;
3. Medição;
4. Custo de qualidade;
5. Consciência da importância da qualidade;
6. Ações corretivas;
7. Planeamento para os “zero defeitos”;
8. Formação dos trabalhadores;
9. Zero defeitos;
10. Estabelecimento de objetivos;
11. Remoção de causas de não conformidade;
12. Reconhecimento;
13. Conselho de Qualidade;
14. Começar tudo de novo”.

Para finalizar, Crosby definiu também as cinco ilusões da Qualidade, nas quais várias pessoas acreditam plenamente e, por isso, tendem a cometer erros. Segundo João (2005: 21), são elas:

1. A qualidade significa luxo;

2. A qualidade é algo intangível e não mensurável;
3. É impossível fazer bem à primeira;
4. Os problemas da qualidade partem dos trabalhadores;
5. A qualidade é criada pelos departamentos de qualidade.

## 1.2. Os princípios da Gestão pela Qualidade Total

A norma ISO 9000 estabelece um conjunto de princípios da GQT que devem ser observados por todas as organizações, com vista a manterem-se no caminho certo para a excelência:

1. Enfoque no cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento de todos;
4. Abordagem por processos;
5. Visão sistémica da gestão;
6. Melhoria contínua;
7. Decisão baseada em factos;
8. Relações de parceria com os fornecedores (Ribeiro, 2012).

Todos estes princípios assumem grande importância, no entanto, também é vulgar ouvir falar dos pilares da GQT, onde se destacam apenas três: o enfoque no cliente, o envolvimento de todos e a melhoria contínua.

A GQT concentra-se nas exigências do cliente e, assim, quando se refere ao **enfoque no cliente**, refere-se ao “ouvir a sua voz”, isto é, perceber quais são as suas especificações do produto ou serviço e as suas necessidades e expectativas. Apenas dessa forma é possível à organização proporcionar um produto ou serviço de qualidade e, com isso, satisfazer o cliente.

O **envolvimento de todos os colaboradores** também é fulcral para que uma organização possa dar mais um passo no caminho da excelência. Este é um princípio trabalhoso, mas que proporciona mais motivação e sentido de pertença, flexibilidade, capacidade de resposta e cooperação entre os colaboradores.

Por fim, a melhoria contínua é, talvez, o princípio mais conhecido da GQT. A ele está associado o Ciclo PDCA, já referido anteriormente, que influencia uma organização a

procurar constantemente problemas, a analisar as suas causas e as possíveis ações de melhoria e a aplicar soluções.

### **1.3. Importância da Qualidade no desempenho organizacional**

Vistos os princípios e ideais destes três “gurus” acerca do termo Qualidade, importa perceber a sua importância a nível organizacional.

É certo que todas as organizações existem para satisfazer as necessidades dos clientes, sejam elas quais forem, e todas elas têm um objetivo comum: fazê-lo com qualidade. Contudo, nem sempre é fácil alcançar todos os objetivos da Qualidade e, muitas vezes, as organizações acabam por fornecer produtos ou serviços que ficam aquém das necessidades e expectativas dos clientes. Assim, para que estes não fiquem insatisfeitos com o produto/serviço, a Qualidade deve ser uma preocupação primordial.

Segundo Rosa, *et al.* (2014: 17), a Qualidade “fornece uma vantagem competitiva, permitindo reduzir custos associados ao desperdício, reprocessamento, queixas, perdas de clientes, e, mais importante, induz a satisfação dos clientes, em particular, e dos diferentes *stakeholders* da organização, em geral”. Ainda acrescentam que, a longo prazo, é a Qualidade que assegura a sobrevivência de uma organização.



## 2. A Qualidade nos serviços

### 2.1. Definição de serviços

Sendo o tema do presente relatório relacionado com a Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), importa especificar a Qualidade na área dos serviços. Ora, se há milhares de anos atrás existia a troca direta, em que os produtores trocavam produtos uns com os outros, desde sempre que também se prestaram serviços.

Os serviços apresentam um papel cada vez mais importante nas economias, visto que, assim como os bens, podem ser fonte de lucro, de diferenciação e de vantagens competitivas.

Para um melhor entendimento deste segundo ponto, é importante que se faça uma revisão conceitual ao termo serviços.

Segundo o dicionário Priberam (2017), a palavra *serviço* é um substantivo masculino que pode assumir diversas definições, das quais se destacam as seguintes: ato ou efeito de servir; trabalho; proveito; utilidade; uso; desempenho de qualquer trabalho; ação útil e benéfica; conveniência; serventia. Já Hoffman e Bateson (2003: 5) definem serviços como “ações, esforços ou desempenhos”, ao contrário de bens que definem como “objetos, dispositivos ou coisas”.

Tendo em conta conceitos de diferentes autores, é rápida a perceção de que existem elementos comuns entre eles: os serviços são todos os esforços mecânicos e/ou humanos que são aplicados às pessoas ou aos seus bens ativos de forma a proporcionar benefícios intangíveis (Wilson *et al.*, 2012).

Entendido o conceito de serviço, é fácil compreender aquilo que o distingue de um bem. E, a essa distinção estão associadas quatro especificidades: a intangibilidade, a heterogeneidade, a produção e consumo simultâneo e a perecibilidade (Wilson *et al.*, 2012). Veja-se, de forma breve, a explicação de cada uma.

Ao contrário dos bens, os serviços são **intangíveis** e, assim sendo, não são armazenáveis, são mais difíceis de patentear, de comunicar e de lhes estabelecer preços. Tudo isto leva a que seja mais complicado de satisfazer os clientes, visto que é mais difícil avaliar um serviço do que um bem.

A segunda especificidade que distingue um serviço de um bem é a sua **heterogeneidade**, por exemplo, uma lata de atum tem a mesma qualidade quer a compremos no norte ou no sul do país, mas nos serviços isso não acontece. É quase impossível haver uma *standardização*, pois o serviço também depende dos empregados que o prestam e de coisas que a organização não consegue controlar (como o próprio comportamento dos clientes). Para além disso nem sempre se consegue garantir o que é prometido aos clientes.

Nos bens tangíveis (pense-se novamente no exemplo da lata de atum), o momento de produção difere do momento de consumo. No entanto, nos serviços, por norma o **momento de produção e consumo é coincidente**. Os próprios clientes participam na produção do serviço e influenciam-se uns aos outros, assim como os empregados também influenciam.

Por fim, os serviços são **perecíveis**, visto que se esgotam no momento da produção, o que implica que seja difícil sincronizar a oferta e a procura (por exemplo, se num concerto para 100 pessoas só se vendem 50 bilhetes, os restantes bilhetes também se esgotam no momento do concerto pois não podem voltar a ser utilizados). Para além disso, ao contrário dos bens, os serviços não podem ser devolvidos.

## **2.2. A Qualidade em serviços**

Vistas as diferenças entre um bem e um serviço, importa referir que a Qualidade de um bem e de um serviço também difere de várias formas. Por norma, os sistemas de Qualidade “especificam o que é necessário fazer para gerir a qualidade, não como fazê-lo” (Fernandes, 2000: 21), isto é, ao contrário do que acontece com os bens, nos serviços não basta definir o que se deve dar ao cliente, mas sim como se deve dar, sendo esse um problema a ultrapassar pelo prestador de serviço.

Do lado do cliente, também é difícil avaliar a Qualidade do serviço, visto que o seu *output* não é palpável (e ainda mais difícil se torna se o cliente se deparar com serviços muito técnicos, como por exemplo uma ida ao médico, em que o cliente não tem os conhecimentos necessários para fazer uma avaliação ao desempenho efetuado em termos de *output*).

Neste contexto, Batista e Cunha (2012: 21), definem a Qualidade do serviço como “a comparação entre a perceção do serviço recebido e da expectativa do serviço que esperam receber”. Isto é, um cliente formará uma avaliação positiva da Qualidade do serviço se as suas expectativas perante este forem igualadas ou ultrapassadas pelas perceções que desenvolveu sobre o serviço recebido.

### **3. A Qualidade no terceiro setor**

Para introduzir este tópico do relatório importa começar por recordar que, de entre vários “gurus” que trabalharam em torno da Qualidade, Deming, Juran e Crosby são os que, talvez, mais se destacaram. Os seus ideais e princípios de Qualidade referem-se maioritariamente a produtos e, com alguma adequação, a serviços. Interessa, também, esclarecer a razão de se terem referido os 7 princípios da ISO 9000 e, mais especificamente, de se terem esmiuçado os três pilares da GQT, visto que este trabalho diz respeito não à Qualidade industrial, mas sim à Qualidade do terceiro setor. Isto é, não tem a ver apenas com a Qualidade de um serviço, mas também, com a qualidade de vida das pessoas.

É por essa razão que o presente relatório começa por desenvolver a Qualidade no seu estado “inicial” (com as ideias dos gurus perante a indústria de bens, e com os princípios da norma ISO 9000, também destinada apenas a produtos), para que se crie um pensamento lógico que leve à atual dificuldade com que os Gestores da Qualidade das IPSS se deparam.

#### **3.1. Enquadramento teórico sobre o terceiro setor**

Ao contrário dos setores público e privado, o termo *terceiro setor* nem sempre é consensual entre os autores, mas permite a um leitor retirar dessas definições elementos comuns e estruturar de forma correta o seu verdadeiro conceito (Campos, 2013).

Ora, se o primeiro setor diz respeito ao governo (responsável pelas questões sociais) e o segundo setor é o privado (responsável pelas questões individuais), então o terceiro setor diz respeito a todas as organizações que, não pertencendo ao Estado, produzem bens e serviços e que, sendo privadas, não têm fins lucrativos (Ferreira, 2009). O mesmo está implícito no artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, que prevê a existência de três setores: o privado, o público e o cooperativo e social.

Segundo o Banco de Portugal (2017), o terceiro setor é composto pelas organizações caracterizadas por “estarem formalmente institucionalizadas com órgãos de gestão próprios, terem origem privada, não terem fins lucrativos, no sentido em que os lucros não são distribuídos pelos donos ou pela gestão, e envolverem tipicamente mão-de-obra em regime de voluntariado”.

Em Portugal (e na Europa), para além do termo *terceiro setor* também é comum falar-se de *Economia Social* (ES). O Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013: 14) classifica a ES



como a “dinâmica gerada por um conjunto de organizações cuja atividade e sentido de existência reside, sobretudo, nas pessoas e na utilidade social” e, devido à inexistência de uma definição única, tem utilizado a seguinte definição:

“Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotizações de cada um, correspondendo a cada membro um voto. A Economia Social agrupa também as entidades privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, que produzem serviços não mercantis para as famílias e cujos excedentes, quando existem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam”.

A Lei de Bases da Economia Social (Lei nº 30/2013), no seu artigo nº 4, ajuda a melhor compreendê-la, visto que enumera todos os tipos de entidades que lhe são afetas:

- Cooperativas;
- Associações mutualistas;
- Misericórdias;
- Fundações;
- Restantes IPSS;
- Associações culturais, recreativas, do desporto e do desenvolvimento local (com fins altruísticos);
- Entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da CRP no setor cooperativo e social;
- Outras entidades com personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da ES previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da ES.

Sendo consensual que o terceiro setor inclui atividades privadas de utilidade pública e que as suas metas são, pura e simplesmente, fornecer serviços de cariz social, importa reconhecer que as organizações deste setor desempenham uma variedade de papéis na resposta aos problemas sociais (Anthony e Young, 2003).

Segundo Sardinha *et al.* (2015: 25), este setor abrange as respostas à sociedade “nas áreas sociais, saúde, culturais, desportivas, associativas e recreativas e também áreas de educação, produção, habitação e comercialização”.

### **3.2. As Instituições Particulares de Solidariedade Social**

Como referido anteriormente, fazem parte do Terceiro Setor diversos tipos de entidades, no entanto, o presente trabalho irá debruçar-se apenas nas IPSS, pelo que importa esmiuçar o seu conceito.

Segundo o artigo 1º, nº1 do Decreto-Lei 172-A/2014,

“são instituições particulares de solidariedade social as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”.

O Instituto de Segurança Social (ISS, 2017) explicita os principais objetivos destas instituições:

- “Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações”.

Através destes objetivos pode compreender-se de melhor forma a atuação das IPSS, que as tornam num suporte fulcral para a sociedade.

### **3.3. Peso do terceiro setor e das IPSS em Portugal**

Atualmente o terceiro setor assume um papel de bastante importância na sociedade portuguesa. Devido à sua considerável dimensão, este setor da economia – alternativo ao lucrativo e ao Estado –, “tem substituído e/ou apoiado o Estado de forma a dar resposta às crescentes necessidades da população” (Sardinha *et al.*, 2015: 25).

A mais recente Conta Satélite da Economia Social (CSES) remete a 2013 e apresenta dados interessantes que demonstram o peso deste setor na economia do país. Como se pode observar na tabela 1, a Economia Social representou nesse ano, não só 2,8% do Valor

Acrescentado Bruto (VAB) nacional, mas também 6,0% do emprego remunerado e 5,2% do emprego total (expresso em unidades de trabalho Equivalentes a Tempo Completo – ETC).

**Tabela 1 – Principais indicadores por grupos de entidades (2013)**

<b>Grupos de entidades</b>	<b>Unidades N.º</b>	<b>VAB 10<sup>3</sup> €</b>	<b>Remunerações 10<sup>3</sup> €</b>	<b>Emprego remunerado ETC</b>
Cooperativas	2.117	489.523	564.425	24.316
Associações Mutualistas	111	352.181	216.450	4.896
Misericórdias	389	541.225	477.477	35.469
Fundações	578	250.851	236.313	10.871
Associações com Fins Altruísticos	57.196	2.566.262	2.472.256	140.050
Subsetores Comunitário e Autogestionário	877	6.437	6.198	361
<b>Economia Social</b>	<b>61.268</b>	<b>4.206.479</b>	<b>3.973.119</b>	<b>215.963</b>
<b>Economia Nacional</b>	<b>-</b>	<b>149.768.414</b>	<b>76.279.908</b>	<b>3.582.077</b>
<b>Economia Social / Economia Nacional</b>	<b>-</b>	<b>2,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>6,0%</b>

Fonte: Adaptado de INE (2016) *Conta Satélite da Economia Social*. Lisboa: INE e CASES, 3.

Ainda sobre a tabela 1, pode retirar-se que, das 61.268 unidades consideradas, as *Associações com Fins Altruísticos* representaram cerca de 93,4% do total, sendo responsáveis por 61% do VAB e 64,8% do Emprego Remunerado.

Tendo em conta a entidade de estudo do presente relatório – a APPACDM de Coimbra (adiante designada apenas por APP) –, importa estudar o peso que as IPSS tiveram na ES de 2013. Segundo o INE (2016) na CSES 2013, as IPSS estavam representadas por 5.584 unidades, representando cerca de 9,1% do total de unidades da ES. Estas entidades, contribuíram com 1.807 milhões de euros para o VAB nacional (2,3%). Para melhor perceção do peso das IPSS em Portugal, veja-se a tabela 2.

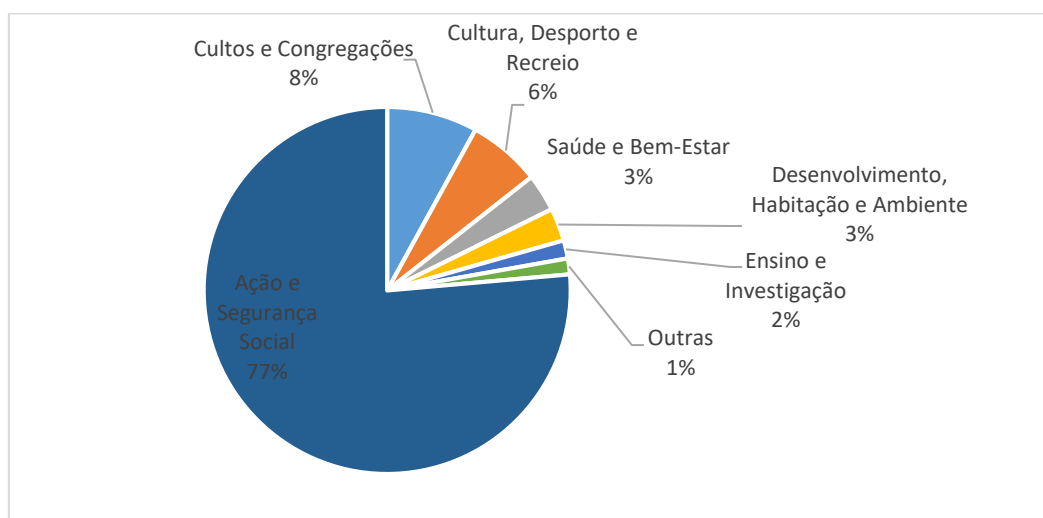
**Tabela 2 – IPSS na Economia Social e Nacional (2013)**

		IPSS / Economia Social	IPSS / Economia Nacional
Nº de unidades	5.584	9,1%	-
VAB (10 <sup>6</sup> €)	1.807	43,0%	1,2%
Remunerações (10 <sup>6</sup> €)	1.753	44,1%	2,3%
Emprego remunerado (ETC)	130.476	60,4%	3,6%

Fonte: Adaptado de INE (2016) *Conta Satélite da Economia Social*. Lisboa: INE e CASES, 23-24.

No mesmo ano, as IPSS desenvolveram a sua atividade sobretudo na *Ação e Segurança Social* (76,4% do total de IPSS), sendo neste conjunto que se inserem as entidades de apoio às pessoas com deficiência, como é o caso da APP. Através do gráfico 1 pode verificar-se que as áreas seguintes com maior destaque foram os *Cultos e Congregações* (8,0%) e a *Cultura, Desporto e Recreio* (6,4%), no entanto, com uma grande diferença percentual relativamente à primeira.

**Gráfico 1 – IPSS por atividade (2013)**



Fonte: Adaptado de INE (2016) *Conta Satélite da Economia Social*. Lisboa: INE e CASES, 23.

### **3.4. A importância da Gestão da Qualidade no terceiro setor e nas IPSS**

Falconer (1999) identifica quatro aspetos principais a serem desenvolvidos na gestão do terceiro setor. Segundo este autor, cada um deles engloba um conjunto de ações e deve ser estudado em profundidade, constituindo-se como aspetos fulcrais para a boa gestão das organizações sem fins lucrativos. São eles: a transparência, a sustentabilidade, a qualidade

de serviços e a capacidade de articulação. É sobre o terceiro aspeto que importa falar: a qualidade de serviços. Segundo o autor, esta deve ser descrita como o “uso eficiente dos recursos e avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes”.

Heckert e Silva (2008: 320-322) referem que, apesar da Qualidade dos serviços ter sido maioritariamente estudada para as organizações ditas “comuns”, “a sua aplicação no terceiro setor pode trazer grandes contribuições para a melhoria da gestão nestas entidades”. Estes autores ainda acrescentam que, apesar de neste setor os serviços terem particularidades significativas, num ambiente com cada vez mais concorrência, a sua Qualidade é um “fator fundamental para a satisfação dos beneficiários e conseqüente sobrevivência da organização”.

Também Melão *et al.* (2016) consideram que tem havido um aumento de interesse por parte das organizações do terceiro setor em implementar programas de Gestão da Qualidade nos últimos anos, dizendo dever-se à intensificação da concorrência dentro do setor, ao aumento da pressão dos financiadores, dos órgãos governamentais e de outros *stakeholders* para que a prestação de serviço seja assegurada da melhor forma, e às maiores exigências por parte dos clientes (e suas famílias) para que as organizações ofereçam a melhor relação Qualidade-preço.

Os mesmos autores referem quatro razões que explicam a importância da Gestão da Qualidade para o terceiro setor:

- Reduz os riscos para a vida e a saúde dos utilizadores resultantes de falhas na prestação de serviços;
- Fornece garantia aos financiadores de que os recursos estão a ser bem utilizados;
- É uma arma competitiva para outras organizações, devido à diferenciação que a Qualidade permite obter;
- Dá garantia aos utilizadores de que os seus direitos são respeitados. (Melão *et al.*, 2016: 841)

Embora a Gestão da Qualidade desempenhe, cada vez mais, um papel crítico no terceiro setor, “a maioria das pesquisas existentes concentra-se no setor privado com fins lucrativos”, havendo uma “falta de estudos da eficácia de programas de mudança orientados para a Qualidade em organizações sem fins lucrativos” (Melão *et al.*, 2016: 841). No entanto, acreditam que as novas abordagens que vão surgindo (como o EQUASS, modelo de

certificação explicado no ponto 3.5.3 do presente relatório) ajudam a compreender melhor os impactos que a Qualidade tem nestas entidades.

### **3.5. Os modelos de certificação de Qualidade aplicados nas IPSS de serviço social em Portugal**

Segundo Sardinha *et al.* (2015: 24), em Portugal, os três modelos de sistemas da Qualidade que são aplicados às instituições de serviço social são o EQUASS (Sistema Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais), o MAQRS (Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, do Instituto da Segurança Social) e a norma NP EN ISO 9001 (Norma Portuguesa que adotou uma Norma Europeia da Organização Internacional de Normalização sobre Sistemas de Gestão da Qualidade).

A aplicação de diversos modelos de Gestão da Qualidade num mesmo mercado, como é o caso de Portugal, tem criado dificuldades de entendimento e de escolha para as instituições do setor, pelo que interessa fazer uma comparação teórica onde se esclareçam as principais diferenças e especificidades entre eles.

#### **3.5.1. NP EN ISO 9001**

Importa, em primeiro lugar, traduzir o nome desta norma. “ISO” vem do inglês *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização), no entanto, os seus criadores decidiram não utilizar a abreviatura correta do inglês (IOS) para que a mesma fosse igual qualquer que fosse o país onde se usasse (tendo-se optado pela utilização de “ISO”). O número 9001 indica que é uma norma que reconhece um Sistema de Gestão da Qualidade. Já as siglas “NP” e “EN” significam que estamos perante uma norma portuguesa e uma norma europeia, respetivamente, sendo que “NP EN” significa que se trata de uma norma portuguesa que adotou uma europeia.

A ISO 9001 é, então, uma norma que estabelece um conjunto de requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, incentivando as organizações a serem mais eficientes e a melhorarem a satisfação dos seus clientes e dos restantes *stakeholders*. Assim, baseando-se na ideia da melhoria contínua, esta norma não especifica objetivos, mas sim exige que as organizações os definam e melhorem continuamente para os alcançar (Schlickman, 2003).

Uma das especificidades (e benefícios) desta norma é que pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, independentemente do seu tamanho e setor de atividade (Melão *et al.*, 2016).

Recentemente foi lançada uma nova versão da norma, a ISO 9001:2015, que veio substituir (e aperfeiçoar) a versão anterior (ISO 9001:2008). Uma das melhorias foi o facto de a norma ter ficado mais aplicável e acessível a todos os tipos de organizações.

A ISO 9001 baseia-se num conjunto de princípios de Gestão da Qualidade que foram, originalmente, desenvolvidos nos anos 90 por um grupo de peritos intimamente familiarizados com os ensinamentos e filosofias dos “gurus” da Qualidade (incluindo Deming, Juran, Crosby, já referidos no presente relatório) (APCER, 2015). É bastante interessante o facto de estes princípios terem resistido às cinco alterações já feitas à norma até aos dias de hoje, sendo que o único ajuste que lhes foi feito foi a junção de dois. Os princípios podem, então, visualizar-se na figura 2.

**Figura 2 – Princípios base de gestão da Qualidade para a ISO 9001:2015**



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de APCER (2015) *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Porto: Associação Portuguesa de Certificação,30.

No guia do utilizador da ISO 9001:2015, elaborado pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2015) é possível encontrar uma descrição abreviada de cada um dos princípios:

- “Foco no cliente: O foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas;
- Liderança: Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir dos objetivos da Organização;
- Comprometimento das pessoas: Pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor;
- Abordagem por processos: Resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente;
- Melhoria: As organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria;
- Tomada de decisões baseada em evidências: Decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados;
- Gestão de relacionamentos: Para um sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas relevantes, tais como fornecedores”.

É tendo em conta cada um dos princípios acima, que a norma ISO 9001 tem como principal objetivo garantir a execução efetiva de um Sistema de Gestão da Qualidade. E, para que tal seja possível, é exigido um bom acompanhamento e monitorização dos processos por parte da gestão, que acaba por assumir um papel fundamental (Gomes, 2016). Para além disso, a ISO 9001 apoia-se numa abordagem baseada em processos, no ciclo PDCA, num bom sistema de documentação e em auditorias ao sistema (Melão *et al.*, 2016).

Vistas as principais características desta norma, mesmo que de forma simplificada, é imediato o pensamento de que a implementação de um SGQ pode, de facto, criar benefícios. A Organização Internacional de Normalização garante que a aplicação da ISO 9001 numa organização lhe trará um largo conjunto de benefícios:

- O trabalho far-se-á de forma mais eficaz, visto que todos os processos serão alinhados e compreendidos por todos. Com isto, a produtividade e eficiência irão aumentar, o que fará reduzir os custos internos;
- Facilitará o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares necessários;



- Tornará possível a expansão para outros mercados, visto que alguns clientes exigem a certificação ISO 9001 antes de fazer negócios;
- Ajudará a identificar e tratar os riscos associados à organização;
- E, devido à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, será mais fácil avaliar o contexto geral da organização, definir os objetivos e identificar novas oportunidades, assim como colocar os clientes em primeiro lugar e aumentar a sua satisfação (objetivo principal de todas as organizações). (ISO, 2015)

Também Melão *et al.* (2016) referem como impactos da aplicação desta norma um conjunto de benefícios humanos, organizacionais e de mercado. Como exemplo dos primeiros dois (benefícios internos), são apontadas as melhorias na produtividade, a diminuição de não-conformidades, as melhorias na organização interna e na comunicação e a maior motivação dos colaboradores. Relativamente ao último ponto (benefícios externos) são referidas a melhoria da imagem da organização, a melhoria na comunicação com os clientes e *stakeholders*, a melhoria na satisfação dos clientes e a diminuição de reclamações.

Os mesmos autores registam, também, uma lista de pontos fracos relacionados com a aplicação desta norma. São eles a falta de compromisso dos gestores de topo, o aumento da “papelada”, a necessidade de despender mais tempo e recursos, os elevados custos de implementação e manutenção e a resistência à mudança.

### **3.5.2. MAQRS**

Como já foi referido anteriormente, o Estado é o responsável direto pelo exercício da ação social e um dos principais *stakeholders* das organizações que compõem o terceiro setor. Foi por isso, e devido ao facto da prestação de respostas sociais com qualidade ser um dos seus principais objetivos, que o Instituto da Segurança Social (ISS) desenvolveu nove MAQRS, correspondentes a oito tipos de respostas sociais, como mostra a figura 3.

**Figura 3 – Respostas sociais abrangidas dos MAQRS**



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de ISS (2010) *Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (Creche)*. Lisboa: Instituto de Segurança Social, I.P., 6.

Cada um destes modelos é um referencial normativo que se baseia nos princípios de Gestão da Qualidade e onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação de um SGQ dos serviços prestados pelas respostas sociais (ISS, 2010). Assim, têm como principal objetivo fornecer um instrumento que permita a avaliação da Qualidade desses serviços e, simultaneamente, diferenciar as respostas sociais. Isto é, os MAQRS incentivam que cada uma das respostas sociais “procure a excelência dos seus serviços, garanta a sua sustentabilidade através da Qualidade, se preocupe com a sua viabilidade através da mudança organizacional e fortaleça uma identidade que melhor responda às necessidades das suas comunidades” (SGS, 2011: 2).

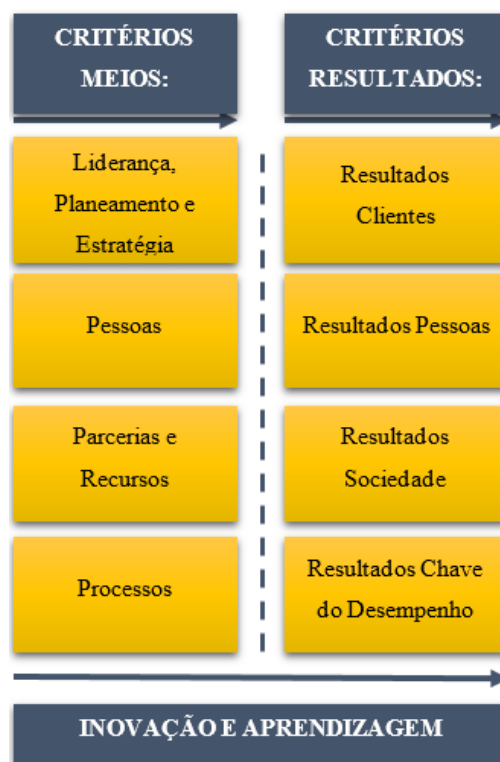
O ISS inspirou-se noutros modelos europeus para criar os MAQRS, tendo por base uma filosofia de melhoria contínua da qualidade dos serviços: a norma ISO 9001 e os modelos de excelência EFQM<sup>2</sup>. Os seus requisitos concretizam-se em três produtos: Modelo de Avaliação da Qualidade, Manual de Processos-Chave e Questionários de Avaliação da Satisfação (SGS, 2011).

<sup>2</sup> A EFQM, *European Foundation for Quality Management*, é, atualmente, o maior organismo europeu de promoção e dinamização da Gestão da Qualidade.

Este modelo tem por base oito conceitos de referência, que muito se assemelham com alguns dos princípios defendidos pelos gurus anteriormente apresentados. São eles: a orientação para os resultados; a focalização no cliente; a liderança e constância nos propósitos; a gestão por processos e por factos; o desenvolvimento e envolvimento das pessoas; a aprendizagem, inovação e melhoria contínuas; o desenvolvimento de parcerias; e a responsabilidade social corporativa.

Para além disso, importa referir que o modelo se baseia em oito critérios, sendo que quatro respeitam aos “meios” e quatro aos “resultados”, como mostra a figura 4.

**Figura 4 – Critérios e resultados dos MAQRS**



Fonte: Adaptado de ISS (2010) *Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (Creche)*. Lisboa: Instituto de Segurança Social, I.P., 9.

A aplicação do modelo implica responder a uma extensa lista de verificação de requisitos, que estão associados a cada critério. Esses requisitos são idênticos independentemente do tipo de resposta social, à exceção do Critério 4 – *Processos*, em que foram estabelecidos requisitos diferentes para cada tipo de resposta. Para além disso, os MAQRS baseiam-se numa filosofia de melhoria contínua da Qualidade, tendo sido estabelecidos três níveis de exigência para o cumprimento dos requisitos (o nível A, B e C, do mais exigente ao mais básico), permitindo assim uma implementação gradual. (ISS, 2010)

Segundo a *Société Générale de Surveillance*<sup>3</sup> (SGS, 2011), e para concluir a explicação deste modelo, podem assumir-se os seguintes benefícios para a organização que o implemente nas suas respostas sociais:

- Diferenciação dos serviços prestados pela Qualidade;
- Envolvimento e motivação dos colaboradores;
- Clarificação das responsabilidades;
- Reforço da eficiência interna;
- Melhor reputação e relação com a comunidade;
- Maior transparência para os *stakeholders*;
- Aumento da competitividade.

### 3.5.3. EQUASS

Segundo a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ, 2015[?]), o EQUASS (*European Quality in Social Services*) “constitui uma iniciativa da EPR (*European Platform for Rehabilitation*), que providencia serviços de carácter abrangente na área da certificação da Qualidade, os quais se encontram em consonância com os requisitos europeus em matéria de Qualidade no âmbito dos serviços sociais”. A APQ descreve, ainda, de forma bastante clara o principal objetivo desta norma:

“Estimular o desenvolvimento do setor dos serviços sociais, promovendo o compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua, constituindo-se como um instrumento de garantia da qualidade reconhecido pelos clientes/utilizadores a nível europeu [...] pretende contribuir para a criação de um mercado europeu e para a modernização dos serviços sociais de interesse geral, no qual os prestadores de serviços tenham a possibilidade de se diferenciarem, utilizando a qualidade dos seus serviços como uma vantagem competitiva”.

De forma clara e resumida pode dizer-se que o EQUASS é um sistema de avaliação da Qualidade que foi desenvolvido através de uma abordagem específica para o terceiro setor, baseando-se em padrões europeus (como a norma ISO 9001, o modelo EFQM e os princípios gerais da GQT), tendo sido moldado para organizações com recursos limitados, como as dos serviços sociais. Para além disso, permite às organizações utilizarem as ferramentas

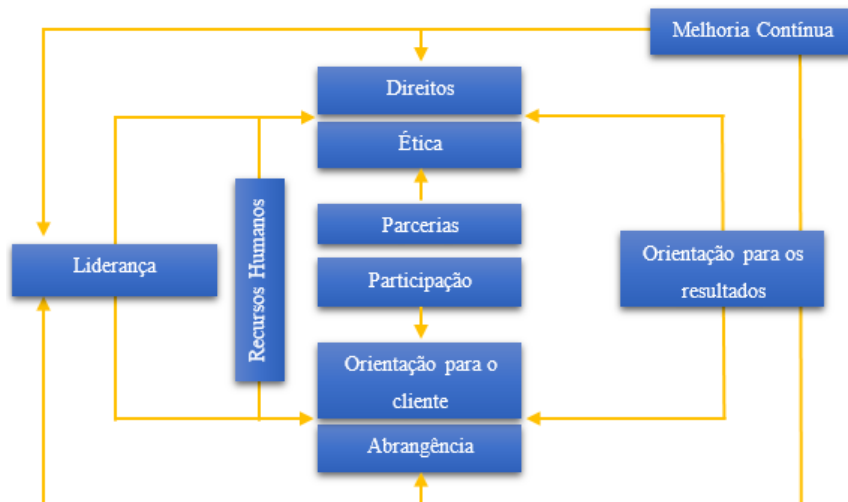
---

<sup>3</sup> A SGS é uma empresa suíça de inspeção, teste e certificação atualmente presente em mais de 140 países (um dos quais Portugal), reconhecida como referência mundial em Qualidade.

necessárias para alcançarem uma dupla certificação: a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, e um programa de Excelência (Melão *et al.*, 2017).

Este modelo, atualizado recentemente (para o EQUASS 2018), baseia-se em dez princípios da Qualidade, como se pode verificar na figura 5.

**Figura 5 – Princípios da Qualidade para o EQUASS**



Fonte: Adaptado de APQ (2015[?]) *Certificação EQUASS*.

Como foi possível constatar, também os princípios deste modelo são comuns aos ideais dos gurus já apresentados, no entanto, importa visualizar a descrição de cada um, no anexo A, visto que grande parte deste trabalho irá incidir sobre esta norma. No mesmo anexo, pode comprovar-se que estes princípios são discriminados em 50 critérios detalhados e, daí, surge um conjunto de indicadores de desempenho que clarificam cada um.

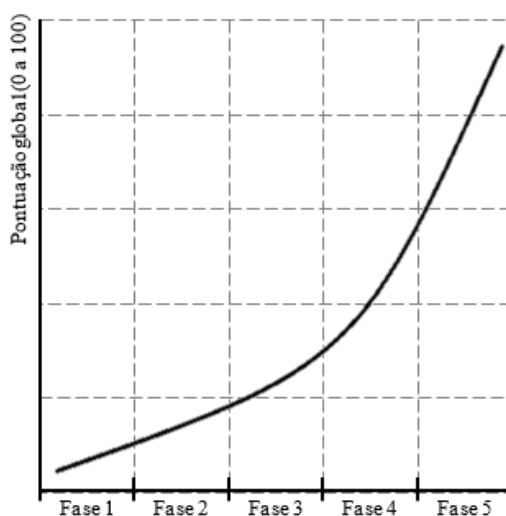
Uma característica que distingue o EQUASS de outros modelos é o facto de ser um programa de certificação de dois níveis especificamente adaptados às organizações do terceiro setor: o EQUASS *Assurance* (nível 1) e o EQUASS *Excellence* (nível 2). Melão *et al.* (2017), na sua publicação *Quality Management and Excellence in the third sector: examinig European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services* ajudam a perceber melhor em que consiste cada um dos níveis:

- O primeiro, certifica que a organização atende aos requisitos fundamentais de um SGQ em serviços sociais e caracteriza-se pelo cumprimento de 50 critérios (baseados nos 10 princípios já referidos), numa auditoria interna baseada em questionários sobre indicadores-chave de desempenho (dois para cada critério) e numa auditoria externa.

- Já o segundo, certifica que a organização “tem uma excelente performance em princípios e critérios de Qualidade para serviços sociais” e caracteriza-se pela avaliação dos 50 critérios (com base nos mesmos princípios) a partir de três perspectivas (*abordagem, implementação e resultados*), num relatório de autoavaliação (que demonstre que dois indicadores por critério sofreram melhorias nos últimos três anos, e que mostre que esses resultados se comparam com outras organizações idênticas), na definição de uma política para cada um dos princípios de Qualidade e numa auditoria externa.

Com a nova atualização do modelo, as organizações que se candidatam deixam de ter de escolher entre as duas certificações distintas, visto que o novo sistema permite a obtenção de uma pontuação gradual. Isto é, conforme a pontuação obtida na auditoria, dir-se-á à organização em que fase se encontra (1, 2, 3, 4 ou 5) e, conseqüentemente, qual o nível de certificação obtido: nível 1 para o *EQUASS Assurance* e nível 2 para o *EQUASS Excellence* (figura 6).

**Figura 6 – Sistema de pontuação EQUASS, por fase**



Fonte: Elaboração própria.

Claro está que, em determinados critérios mais específicos, existem fases “mínimas” para os níveis *Assurance* e *Excellence*, no entanto, apesar dessa restrição, segundo alguns profissionais da área (Gestores da Qualidade de várias instituições no setor da deficiência) a alteração do modelo para esta “pontuação gradual” veio colmatar vários obstáculos.

Melão *et al.* (2016) reúnem, ao longo do seu estudo, um conjunto de pontos que consideram destacar o EQUASS face a outros modelos de certificação (como a ISO 9001 e o modelo de excelência EFQM). Podem destacar-se os seguintes:

- É mais adequado às organizações do terceiro setor, tendo em conta vários aspetos específicos, como: as competências necessárias dos colaboradores e voluntários, a proteção dos direitos dos clientes, a confidencialidade, privacidade e outras questões éticas e a melhoria da qualidade de vida dos clientes;
- Facilita a aprendizagem das novas organizações do terceiro setor, visto que se baseia num conjunto de princípios e critérios de Qualidade detalhados;
- É económico (fator de bastante importância, pois estas organizações têm recursos limitados);
- É menos exigente (nomeadamente em termos de requisitos de documentação) e menos complicado (visto que tem apenas um nível de excelência).

Também a EPR (2008) apresenta um conjunto de benefícios que provêm da utilização do modelo EQUASS, dividindo-os em três tipos: os benefícios para a organização, para as autoridades públicas e para os clientes:

- Benefícios para as organizações: Prova a Qualidade dos seus serviços, fortalece a sua posição no mercado, cria vantagem competitiva, possibilita o *benchmarking* e permite uma melhoria contínua;
- Para as autoridades públicas: Cria responsabilidade (visto que permite uma melhor seleção de fornecedores), permite maior conformidade com os pensamentos e documentos europeus, dá maior credibilidade e dá maior viabilidade.
- Para os clientes: Permite uma melhor compreensão das suas necessidades e expectativas, clarifica o respeito pelos seus direitos, obriga à prestação de um serviço centrado na pessoa (logo, personalizado de cliente para cliente) e permite que haja um enfoque nos resultados.

## **Parte II – ESTÁGIO**

### **4. Entidade de acolhimento – APPACDM de Coimbra**

A APPACDM de Coimbra, como se irá ver de seguida, para além de oferecer aos seus clientes várias respostas sociais, dispersas geograficamente no distrito de Coimbra, tem também um conjunto de serviços de que a comunidade pode usufruir.

Recentemente foi certificada pelo nível de excelência do modelo EQUASS com a melhor pontuação da Europa, pelo que importa conhecer a sua história, a sua missão, visão, valores e a forma como funciona e se organiza.

#### **4.1. História**

Foi em 1962 que se fundou, em Lisboa, a Associação Portuguesa de Crianças Mongoloides, tendo esta sofrido uma alteração de nome dois anos depois, ficando a chamar-se Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM). A partir daí, a APPACDM iniciou a sua expansão pelo país, dando origem a mais de 30 delegações autónomas.

A delegação de Coimbra foi fundada em 1969, tendo sido reestruturada ao longo dos anos seguintes, estando atualmente com instalações em Coimbra, São Silvestre, Arganil, Montemor-o-Velho, Tocha e Montes Claros e contando com oito respostas sociais que apoiam uma média de 1100 clientes.

De forma resumida, os principais marcos históricos da APPACDM de Coimbra (APP), podem resumir-se na tabela 3.



**Tabela 3 – Principais marcos históricos da APPACDM de Coimbra**

1962	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação da Associação Portuguesa de Crianças Mongoloides em Lisboa, em fevereiro.</li> <li>• Aprovação dos primeiros Estatutos, em novembro.</li> </ul>
1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição da designação para Associação Portuguesa de Pais e Amigos das Crianças Diminuídas Mentais, e mais tarde para Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental.</li> </ul>
1969	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Delegação de Coimbra.</li> </ul>
1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura do Centro Educacional da rua Bernardo de Albuquerque.</li> </ul>
1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Centro de Pré-Profissionalização.</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Centro de Vila Nova de Poiares.</li> </ul>
1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Centro de Condeixa.</li> </ul>
1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura do Centro “Casa Nova” na Casa Branca – Pré-Profissional.</li> </ul>
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Centro de Estimulação Precoce, em outubro (Abelhinha).</li> </ul>
1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração da CERCI Coimbra na APPACDM.</li> <li>• Inauguração do Centro de Figueira do Lorvão-Penacova.</li> <li>• Inauguração das novas instalações do Centro de Condeixa-a-Nova, Arganil, Tocha e CAO de Bencanta.</li> </ul>
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Jardim Infantil de Montes Claros.</li> <li>• Abertura do Hotel Branco – Quinta da Fonte Quente – Turismo social.</li> </ul>
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da Formação Profissional.</li> <li>• Projeto integrado de Intervenção Precoce do distrito de Coimbra.</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguração das novas instalações dos Centros de Montemor-o-Velho e Soure.</li> <li>• Criação do Lar Residencial de Vila Nova de Poiares.</li> </ul>
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia dos Centros de Vila Nova de Poiares e Figueira do Lorvão, Condeixa e Soure.</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Lar Residencial de Coimbra.</li> <li>• Primeiro grupo de 6 crianças provenientes do Centro Educacional N°1 a serem integrados numa escola de ensino regular.</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de instalações do Lar Residencial e alargamento da resposta.</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Serviço Temporário de Apoio às Famílias.</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início do Apoio Domiciliário.</li> <li>• Criação do Lar Residencial da Tocha.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Colégio de Stª Maria.</li> <li>• Início das Empresas de Inserção: Limpa Tudo e Agronatur.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de instalações do Lar Residencial de Coimbra para a Rua Machado de Castro.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do CAO de S. Silvestre.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditação do Centro de Recursos para a Inclusão.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Centro de Medicina Física e Reabilitação.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura do Lar Residencial de S. Silvestre.</li> <li>• Alargamento do CAO da Tocha.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação de Qualidade: EQUASS <i>Assurance</i>.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura da Casa de Chá no Jardim da Sereia.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação de Qualidade: EQUASS <i>Excellence</i>.</li> <li>• Criação do Centro Integrado para o Desenvolvimento Intelectual.</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura do infantário Dandélio.</li> <li>• Recertificação de Qualidade: EQUASS <i>Excellence</i>.</li> </ul>

Fonte: Adaptado do *website* (APPACDM, 2017).

## 4.2. Missão, Visão e Valores

A missão de uma organização é, de forma sintética, uma declaração sobre os objetivos do seu negócio, sobre a maneira como se procede para os atingir e sobre os valores que se defendem para o fazer (The Economist Books, 1998). Assim, a APP tem a sua missão bem definida (figura 7):

### Figura 7 – Missão da APPACDM de Coimbra

Criar condições para que cada pessoa com deficiência mental (ou em situação de exclusão), possa atingir a sua plenitude como ser humano e social, potenciando a sua individualidade e consolidando a sua participação efectiva na sociedade.

Fonte: *Website* (APPACDM, 2017).

A visão também assume um papel fulcral para o bom funcionamento da organização, visto que relata o objetivo pelo qual ela luta. Por outras palavras, a visão deve tornar claro o que a organização pretende alcançar, transformando-se “numa lanterna para todos, iluminando e guiando os atos de tomada de decisão e ação” (Jeffries *et al.*, 1992: 68). Para a APP, como se pode verificar na figura 8, a visão passa por duas vertentes:

### Figura 8 – Visão da APPACDM de Coimbra

Ser uma organização de referência nacional e internacional, dinâmica e dinamizadora, centrada na promoção da qualidade de vida da pessoa com deficiência e incapacidades, em parceria ativa com agentes sociais, económicos, culturais e políticos.

Garantir a sustentabilidade financeira, mediante uma gestão eficiente dos recursos e uma aposta crescente na inovação e no empreendedorismo social, valorizando as capacidades da pessoa com deficiência.

Fonte: *Website* (APPACDM, 2017).

A APP tem, ainda, definido um conjunto de princípios que utiliza como pontos orientadores pelos quais rege as suas práticas do dia-a-dia. São os seus valores organizacionais: a Individualidade, a Participação, a Inclusão, a Inovação, a Melhoria Contínua, a Articulação com a comunidade e a Abrangência.

Dado que o tema deste trabalho retrata a aplicação de um modelo de Qualidade, e os valores organizacionais são o que uma organização tem de mais valioso – visto que moldam a sua visão e crenças –, importa fazer um breve apontamento sobre cada um deles. Assim, no Plano Estratégico de 2016-2019, podemos encontrá-los bem definidos e delineados (figura 9).

### Figura 9 – Valores institucionais da APPACDM de Coimbra

**Individualidade:** A especificidade e a individualidade de cada pessoa com deficiência mental e sua família têm que ser percebidas e respeitadas, defendendo o direito à expressão das suas necessidades.

**Participação:** As pessoas com deficiência são os decisores da sua própria vida no que toca às suas necessidades, interesses e apoios recebidos, sendo por isso a opinião determinante para a organização dos serviços prestados por esta Instituição.

**Inclusão:** A comunidade é o espaço onde cada pessoa com deficiência tem direito a crescer, a aprender, a trabalhar, a participar e a viver o seu quotidiano.

**Inovação:** A procura em cada momento de novas respostas, diferentes estratégias e novos modos de trabalhar é determinante para a qualidade do atendimento.

**Melhoria contínua:** Adequada aplicação de práticas de qualidade na permanente busca da excelência dos serviços prestados e na procura de formação contínua para os colaboradores.

**Articulação com a comunidade:** Manutenção de uma relação estreita com as comunidades locais e de abertura recíproca consolidando o papel da Instituição como pólo dinamizador de Inclusão.

**Abrangência -** Procura das melhores respostas em cada etapa da vida do cidadão com deficiência mental.

Fonte: APPACDM (2016) *Plano Estratégico 2016-2019*. Coimbra: APPACDM de Coimbra, 4-5.

### 4.3. Abrangência da instituição

Para que uma organização consiga sobreviver dentro do seu setor, deve ter uma estrutura organizacional clara e definida. É o que acontece com a APP que, como IPSS de excelência na área da deficiência intelectual, e com cerca de 230 colaboradores, tem os seus cargos bem estruturados e distribuídos de forma a conseguir dar apoio a todos os seus clientes. Vejamos, em primeiro lugar, como é organizada a instituição e, depois, o organigrama dos colaboradores e a forma como se articulam entre si.

A APP conta, atualmente, com oito respostas sociais, destinadas ao apoio à pessoa com deficiência: intervenção precoce, creche e jardim-de-infância, centro de recursos para a inclusão, centro de recursos ao IEF<sup>4</sup>, formação profissional, centro de atividades ocupacionais, lar residencial e apoio domiciliário. Importa acrescentar que, para além de várias destas respostas existirem em mais de um único local, o conjunto delas, por ser tão abrangente, permite que a instituição preste apoio à pessoa com deficiência mental durante todo o seu percurso de vida (desde o momento em que nasce até à velhice). Ao mesmo tempo, oferece um conjunto de serviços à comunidade, permitindo aos seus clientes um

---

<sup>4</sup> Instituto de Emprego e Formação Profissional

contacto mais próximo da sociedade, visto que os integra no mercado de trabalho e lhes permite dar o primeiro passo rumo a uma inclusão social.

Para melhor elucidar sobre a dimensão da APP, é de salientar que, hoje em dia, tem instalações em Coimbra, São Silvestre, Arganil, Montemor-o-Velho, Tocha e Montes Claros, e que apoia cerca de 1.100 clientes.

Veja-se, então, de forma breve, as respostas sociais e os serviços de Economia Social de que dispõe e, de seguida, as instalações físicas que compõem a APP (todas as informações referentes aos três pontos seguintes foram retiradas do Plano Estratégico 2016-2019 e do *website* da APPACDM de Coimbra).

#### **4.3.1. Respostas Sociais**

##### **Intervenção Precoce (0 – 6 anos):**

O objetivo desta resposta é garantir as condições de desenvolvimento das crianças dos 0 aos 6 anos com limitações, ao mesmo tempo que se presta apoio às suas famílias. Hoje em dia, a APP integra a equipa ELI2, que presta apoios no Concelho de Coimbra, em contexto domiciliário e na creche ou jardim de infância que a criança frequenta. Em 2015 esta resposta social dava apoio a cerca de 120 pessoas na cidade de Coimbra.

##### **CJI – Creche e Jardim de Infância (0 – 6 anos):**

Estas respostas sociais, segundo consta no atual Plano Estratégico (APPACDM, 2016: 7), funcionam sob um modelo integracionista, “preconizando que crianças ditas “normais” e crianças com Atrasos do Desenvolvimento têm vantagens em usufruir de espaços e atividades comuns, onde o apoio vai ao encontro das características, necessidades e interesses de cada criança”. Na CJI, a APP desenvolve planos de intervenção individualizados (realizados em conjunto pelos técnicos e pelas famílias), cria projetos educativos e pedagógicos para as crianças e desenvolve projetos específicos para as famílias. Em 2015, eram apoiadas cerca de 85 crianças nestas duas respostas.

##### **CRI – Centro de Recursos para a Inclusão (6 – 16 anos):**

O CRI é desenvolvido em conjunto com 11 agrupamentos (em Coimbra, Montemor-o-Velho, Tocha e Arganil) e destina-se a alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente que estejam a frequentar escolas de ensino regular. O apoio é prestado

não só em áreas como a psicologia, a terapia da fala, a fisioterapia e terapia ocupacional, mas também no processo de transição para a vida pós-escolar do aluno.

Em 2015, o CRI deu apoio a 416 alunos, não só nos espaços físicos das respetivas escolas, mas também noutras estruturas, serviços e empresas da comunidade.

### **CAO – Centro de Atividades Ocupacionais (> 16 anos):**

A APP tem, no seu total quatro CAO que, em 2015 deram resposta a 237 clientes (S. Silvestre, Montemor-o-Velho, Tocha e Arganil). O objetivo dos CAO é oferecer às pessoas com deficiência mental a maximização da sua qualidade de vida e, para tal, é disponibilizado um conjunto alargado de respostas terapêuticas, de habilitação e de atividades socialmente úteis. Tudo isso é feito através de um apoio individualizado, tendo em conta as capacidades e necessidades de cada cliente.

Hoje em dia, em contexto de CAO, a APP disponibiliza aos seus clientes um conjunto de 16 oficinas de trabalho, onde são executados produtos ou tarefas cujo lucro se reverte em compensações monetárias para os clientes. Alguns exemplos destes trabalhos são a produção e venda de flores de papel para os tradicionais carros alegóricos da Queima das Fitas de Coimbra, a produção e venda de peças em olaria, trabalhos temporários para empresas, etc.

### **FP – Formação Profissional (> 15 anos):**

Atualmente a APP desenvolve FP com dupla certificação (profissional e académica) em Coimbra, Tocha, Montemor-o-Velho e Arganil, tendo dado apoio a 166 clientes em 2015.

Aqui, é feito um plano individual para cada “formando”, que inclui os objetivos que pretende alcançar, e também um Projeto de Vida que dá conformidade ao seu percurso formativo. A ideia é que a FP não seja encarada como um fim, mas sim como um meio para dar continuidade à vida profissional destas pessoas. Importa acrescentar que a APP continua a dar apoio ao formando mesmo após concluída a FP (dando apoio à colocação no mercado de trabalho e fazendo um acompanhamento pós-colocação).

Para além desta resposta, a APP é, ainda, Centro de Recursos, isto é, assume um serviço que é credenciado pelo IEFEP enquanto estrutura de suporte e apoio ao Centro de Emprego da Figueira da Foz. O objetivo é, basicamente, ter uma intervenção especializada no domínio da reabilitação profissional (nas áreas da Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e Emprego, Apoio à colocação e Acompanhamento pós-colocação).

### **LR – Lares Residenciais (todas as faixas etárias):**

A importância dos LR está no facto de criarem condições para acolher pessoas com deficiência sem família ou cuja família não tem condições para as acompanhar. São, no fundo, estruturas habitacionais com um forte ambiente familiar onde são prestados todos os cuidados básicos necessários, ao mesmo tempo que são proporcionadas atividades lúdicas e de entretenimento. Esta resposta pode ser dada de forma temporária (STAF) ou permanente.

Para além das 3 unidades residenciais (S. Silvestre, Montes Claros e Tocha) que em 2015 acolheram 51 clientes, a APP tem, ainda, uma residência autónoma que dá habitação a 6 pessoas com deficiência intelectual.

### **STAF – Serviço Temporário de Apoio às Famílias (> 16 anos):**

Conforme referido anteriormente, esta resposta social funciona nas unidades residenciais da instituição e, como o nome indica, destina-se às famílias que não possam cuidar dos seus familiares com deficiência mental durante curtos períodos de tempo (por motivos de saúde, férias, ou simplesmente para descanso das famílias). Quando assim é, o STAF permite que a pessoa com deficiência fique alojada, de forma temporária, num dos LR, onde terá direito não só ao alojamento e alimentação, como também aos cuidados de higiene, cumprimento de medicação e ocupação de tempos livres.

O STAF está presente em S. Silvestre, Montes Claros e Tocha e, em 2015, prestou cerca de 50 serviços a 5 pessoas com deficiência intelectual para descanso dos seus cuidadores.

### **SAD – Serviço de Apoio Domiciliário (> 16 anos):**

O SAD está presente em Coimbra, Montemor-o-Velho e Arganil e, no ano 2015, prestou serviços a 10 pessoas (número acordado com o ISS). O objetivo deste serviço é prestar apoio a pessoas com deficiência nas suas casas, não apenas ao nível dos cuidados de higiene e conforto, mas também no que respeita a arrumação, limpeza, administração de refeições e tratamento de roupas e, também, promoção de competências pessoais e sociais.

### **4.3.2. Serviços de Economia Social**

Como já foi referido, paralelamente às respostas sociais, a APP preocupa-se em desenvolver um conjunto de serviços com o intuito de “rentabilizar recursos e *know-how* colocando-os ao serviço da comunidade, contribuir para um maior conhecimento sobre as competências laborais das pessoas com deficiência, responder não só a necessidades específicas dos

clientes mas também ir ao encontro das necessidades específicas do mercado e contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição (nomeadamente para fazer face ao investimento)” (APPACDM, 2016: 13).

Para além destes serviços que acontecem essencialmente no âmbito dos CAO, a APP tem, também, a venda de produtos artesanais e a prestação de serviços na comunidade (por exemplo a limpeza e manutenção de espaços em Montemor-o-Velho e Arganil, serviços que surgiram através de protocolos com as respetivas Câmaras).

#### **Casa de Chá:**

Este estabelecimento é gerido em parceria pela APP e a Câmara Municipal de Coimbra e está situado “no cenário verdejante do Jardim da Sereia, em pleno coração de Coimbra” (APPACDM, 2017). Neste local, o atendimento é prestado por jovens da instituição, que servem almoços, lanches e uma grande variedade de sabores regionais, ao mesmo tempo que desenvolvem as suas capacidades e promovem as suas competências profissionais.

#### **CMFR – Centro de Medicina Física e Reabilitação:**

O CMFR é uma unidade da APP que presta apoio na área da medicina física e reabilitação não apenas aos seus clientes, mas à comunidade em geral. Nele pode encontrar-se um leque variado de serviços que proporcionam bem-estar físico, maximizam capacidades e promovem a autonomia de por quem lá passa.

#### **CIDI – Centro Integrado de Desenvolvimento Intelectual:**

Este centro tem como objetivo responder às necessidades da população, oferecendo um conjunto alargado de serviços, de onde se destaca o “apoio ao desenvolvimento, apoio à comunicação, apoio à aprendizagem, apoio emocional, apoio à reabilitação cognitiva, *coaching* profissional, oficinas e *workshops*, avaliação, orientação e aconselhamento na gestão da carreira/emprego e apoio pedagógico especializado”. (APPACDM, 2016: 16)

#### **HQFQ – Hotel Social Quinta da Fonte Quente:**

O HQFQ, também conhecido como Centro de Férias Quinta da Fonte Quente, está situado na Tocha, numa área verde com mais de 100 hectares, e é dedicado ao turismo social. É bastante procurado por grupos provenientes de instituições de carácter social, essencialmente na área da deficiência mental, deficiência física e pessoas em situação de exclusão. Para além disso, também tem recebido grupos escolares, grupos de escuteiros, movimentos cívicos, organizações religiosas, jovens e pessoas idosas.

A característica que torna o HQFQ num local único é a sua forte aposta nas acessibilidades, que têm sido melhoradas ao longo dos tempos. A ideia é que este se torne num local onde qualquer pessoa, com qualquer tipo de deficiência, possa usufruir de umas férias de qualidade.

#### **Jardinagem, Lavagem auto, Lavandaria e Recolha de óleos alimentares:**

Todos estes serviços são prestados por clientes da APP, pessoas com deficiência intelectual, que recebem um ordenado ao final do mês. O serviço de jardinagem consiste na manutenção de jardins e espaços verdes do concelho de Coimbra mediante contratos anuais. A lavagem automóvel está inserida nas instalações do Hospital Universitário de Coimbra e a lavandaria situa-se em São Silvestre. Por fim, a recolha de óleos alimentares é um serviço cujo objetivo é transformar os óleos alimentares em biodiesel, sendo feita junto de restaurantes, bares, pastelarias, cantinas e diversas IPSS.

#### **4.3.3. Instalações físicas**

Hoje em dia a APP cobre os concelhos de Coimbra, Arganil, Montemor-o-Velho e Cantanhede, no entanto, pode ainda dar apoio a indivíduos e famílias de outros concelhos.

Relativamente às instalações físicas, pode dizer-se que são bastante abrangentes, visto que acolhem mais de um milhar de clientes. Dessa forma, relativamente ao concelho de Coimbra, a APP tem, na zona centro da cidade as seguintes instalações díspares: Sede (na Rua de Macau); Centro de Formação Casa Branca e Infantário Dandélio (na Rua Vicente Pindela); sede da ELI (na Av. Mendes da Silva); Lar de Montes Claros (na Rua Machado de Castro); e a Casa de Chá (no Jardim da Sereia).

Utiliza, ainda, no centro de Coimbra, a Escola Secundária José Falcão como sede do CRI, sendo que as restantes escolas/agrupamentos onde atua são bastante dispersas: Coimbra-Centro, D. Dinis, Gândara Mar, Marquês Marialva, Martim de Freitas, Montemor, Eugénio de Castro, Arganil, Lima de Faria, e Pedrulha.

Em S. Silvestre, zona periférica de Coimbra, tem um CAO, um LR e a CMFR.

No concelho de Arganil possui um CAO e um centro de FP, tendo as mesmas respostas sociais no concelho de Montemor-o-Velho. Por fim, no concelho de Cantanhede, mais especificamente na Tocha, tem um CAO, um centro de FP, um LR e o HQFQ (onde também existe a residência autónoma).



#### **4.4. Estrutura organizacional**

Como IPSS de excelência no setor social de apoio às pessoas com deficiência intelectual, a APP tenta estruturar-se da forma mais eficiente possível e, apesar do elevado número de clientes, colaboradores, respostas sociais e instalações, de alguma maneira tem sido bem-sucedida. Veja-se, então, como se organiza.

Os Órgãos Sociais de uma organização são o conjunto de pessoas que têm como objetivo principal controlar e supervisionar todas as atividades dela, tendo em conta a sua missão, visão e valores. No caso da APP, os Órgãos Sociais são divididos na Mesa de Assembleia Geral, no Conselho Fiscal e na Direção, sendo que cada um tem poderes, deveres e responsabilidades distintas.

A Assembleia Geral constitui-se como o poder máximo da instituição assumindo um poder deliberativo. Como órgão supremo, é a forma mais perfeita de expressão da vontade social, visto que é composta pela totalidade de sócios (artigo 31º, nº1 dos Estatutos da APPACDM de Coimbra). Dada a sua importância, e das decisões tomadas nas suas reuniões, a Mesa de Assembleia Geral é composta por um Presidente, um Vice-presidente e um Secretário.

Ao Conselho Fiscal, como o próprio nome indica, compete fiscalizar o trabalho feito pela Direção, dando o seu parecer acerca dos planos de atividades e dos orçamentos, assim como dos relatórios de atividades e contas. Na APP este órgão é composto por três membros efetivos (dos quais um assume o cargo de Presidente) e três membros suplentes.

Por fim, a Direção é o órgão a que compete o poder administrativo e executivo. Dos três, este é aquele que mete o trabalho “em prática”, preocupando-se por gerir o património da organização, executar as deliberações tomadas pela Assembleia Geral e cumprir o programa por que se comprometeu aquando das eleições. A Direção da APP é composta por sete membros efetivos (dos quais um Presidente, um Vice-presidente, um Secretário, um Tesoureiro e três Vogais) e sete membros suplentes, e reúne-se semanalmente (apesar de no artigo 45º, nº1 dos Estatutos da APPACDM de Coimbra, se referir que esta apenas tem a obrigatoriedade de reunir de dois em dois meses).

Todas as questões e especificidades relacionadas com os Órgãos Sociais estão registadas nos Estatutos da APP, no entanto, importa ressaltar que apenas podem fazer parte destes órgãos os sócios com as quotas em dia (artigo 22º, nº2) – sejam eles trabalhadores, familiares ou outras pessoas com interesse na instituição –, existindo uma restrição na constituição da Direção e do Conselho Fiscal que diz que estes não podem ser constituídos maioritariamente

por colaboradores (artigo 23º, nº5). Importa, também, referir que cada mandato dos Órgãos Sociais é renovado de quatro em quatro anos (artigo 23º, nº1) através de uma eleição que é efetuada em Assembleia Geral.

É relevante referir que, segundo o artigo 29º, nº1 dos Estatutos da APPACDM de Coimbra, “o desempenho de qualquer cargo em qualquer Órgão Social é gratuito”, pelo que todos os seus membros trabalham com a motivação de aumentar a qualidade de vida de pessoas com deficiência, e não por qualquer compensação monetária. Pode acrescentar-se que, atualmente, a maioria dos membros dos Órgãos Sociais é familiar de clientes da instituição, nomeadamente a Presidente da Direção, Dra. Helena Albuquerque.

Mas de nada importa que os Órgãos Sociais estejam bem definidos se os restantes colaboradores da organização não estiverem alinhados com eles. Assim, com cerca de 230 colaboradores e para fazer “o barco andar”, a APP estabeleceu um sistema de gestão por resposta social e/ou serviço.

Como se pode comprovar no organigrama presente no Anexo B, da Direção resultam várias subsecções que, na prática, têm um colaborador encarregue de coordenar esse serviço específico. O grupo que responde perante a Direção sobre a área em que atua diariamente é composto por uma pessoa de cada uma das seguintes áreas/departamentos: Infância, CAO, CRI (neste caso são duas pessoas, e não uma, como nas restantes áreas), FP, Lares, departamento administrativo, departamento financeiro, Gestão da Qualidade, Comunicação e Imagem e, por fim, Voluntariado.

É desta forma, e através de uma controlada delegação de tarefas e responsabilidades, que a APP gere os seus serviços de forma eficiente.

#### **4.5. Relação com a Qualidade**

Foi em 2008 que a APP teve o seu primeiro contacto com a Qualidade, através do Programa Arquimedes. Este, permitiu a um grande número de instituições portuguesas, na área da reabilitação, a implementação de um SGQ a custos praticamente nulos. Foi desta forma, e com o apoio do Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (que, na altura, funcionou como entidade consultora), que o Gestor da Qualidade da APP implementou um SGQ na organização.

Segundo ele, esta foi uma fase de enorme aprendizagem para ele próprio e para todos dentro da instituição. Para ele, porque nunca tinha experienciado qualquer contacto com a Qualidade e, para a instituição, porque a implementação de um SGQ obrigou a uma reconstrução geral de todos os processos e procedimentos, implicando mudanças drásticas em todas as áreas.

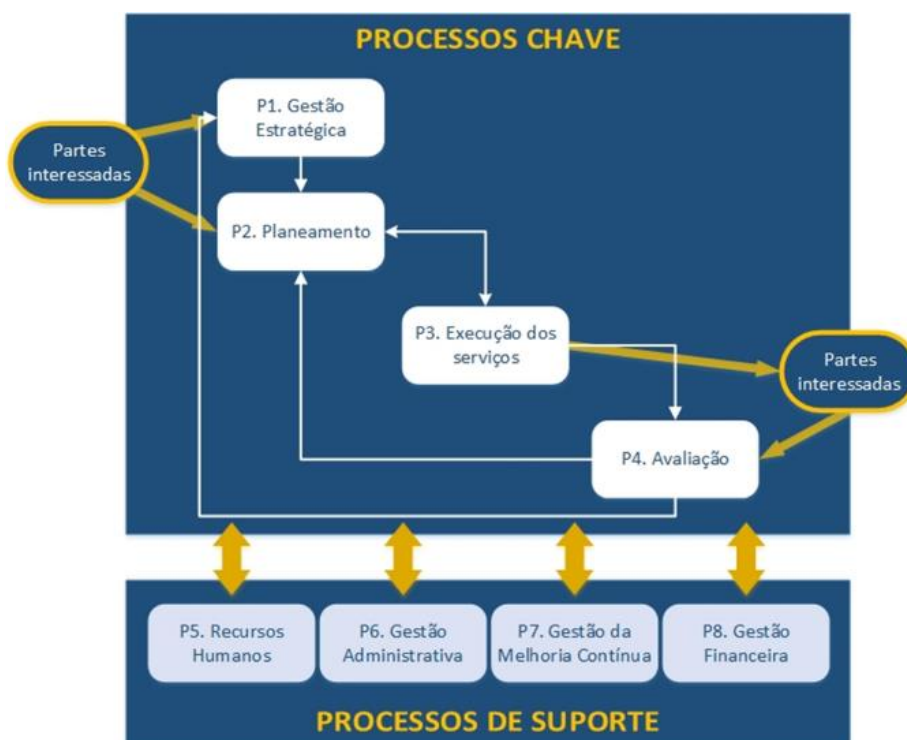
Contudo, apesar da APP se ter encontrado numa fase de conhecimento inicial, isso não foi um impedimento para se candidatar à sua primeira certificação de Qualidade EQUASS *Assurance*, que obteve com sucesso em 2010. Três anos depois ficou certificada pelo nível *Excellence*, renovando esta certificação em 2016, ano em que obteve a maior pontuação a nível da Europa (75,1%).

Importa reforçar que, apesar desta viagem ter sido conduzida por um Gestor da Qualidade que na altura não tinha quaisquer conhecimentos sobre o assunto, este tornou-se Auditor EQUASS em 2009 (função que ainda mantém nos dias de hoje).

O cargo de Gestor da Qualidade na APP é bastante importante, visto que implica não só coordenar e controlar o SGQ, mas também liderar o chamado “Grupo de Qualidade” que é constituído por “promotores da qualidade” de cada polo.

No Manual da Qualidade da APP é possível encontrar, também, todos os processos do SGQ detalhados, definidos de acordo com os requisitos do modelo EQUASS. Estes são divididos em processos chave (Gestão estratégica, Planeamento, Execução dos serviços e Avaliação) e em processos de suporte (Recursos Humanos, Gestão administrativa, Gestão da melhoria contínua e Gestão financeira). Para que estes processos se tornem funcionais, é necessário que sejam bem compreendidos por todos e que a interligação entre eles faça sentido (figura 10).

Figura 10 – Mapa de processos



Fonte: APPACDM (2016b) *Manual da Qualidade*. Coimbra: APPACDM de Coimbra, 28.

Para cada um destes processos estão definidos um conjunto de fatores que possibilitam uma melhor compreensão do mesmo e, à partida, um melhor desempenho: origem, destino, entradas, saídas, responsável pelo processo, documentação de suporte e principais atividades.

É desta forma – através da identificação e definição de processos, coordenação e controlo do Grupo da Qualidade e, claro, da boa gestão do SGQ –, que o Gestor da Qualidade consegue impulsionar melhorias constantes que têm impacto positivo para a organização.

#### 4.5.1. Política da Qualidade

Ter uma Política da Qualidade definida e implementada é um dos requisitos a que o EQUASS obriga, nomeadamente no critério 3 e indicador 4: “A organização tem implementada a sua política da Qualidade na organização” (Anexo A). Ora, como entidade de referência na área do serviço social, a APP tem o seu Manual da Qualidade bem definido e atualizado, e é nele que é possível encontrar a Política da Qualidade (Figura 11).

Segundo o requisito 5.2.1 da NP EN ISO 9001:2015, a Política da Qualidade é algo estabelecido pela gestão de topo e que tem um conjunto de características, que passam por ser

adequada ao propósito e ao contexto da organização, sustentar a sua orientação estratégica, impulsionar a definição de objetivos da Qualidade, fomentar a satisfação dos requisitos aplicáveis, e estimular a melhoria contínua do sistema de Gestão da Qualidade (IPQ, 2015).

**Figura 11 – Política da Qualidade da APPACDM de Coimbra**

- ✓ Promover a escuta ativa e contínua dos nossos clientes, dos seus desejos e sonhos. Que sejam estas vozes que guiem a nossa atuação na procura contínua da excelência dos serviços que prestamos.
- ✓ Inovar, pelo estudo, pela observação, pelo questionamento constante e pela experimentação fundamentada, aprendendo com os resultados e tendo a capacidade de mudar o rumo quando necessário.
- ✓ Fomentar o comprometimento de todos os colaboradores com a organização, através do reforço de competências individuais, da consciência da sua responsabilidade pelas suas ações e não ações, do pensar construtivamente, promovendo uma comunicação interna participada no sentido da consolidação de uma identidade comum.
- ✓ Trabalhar na e para a comunidade, integrando e promovendo redes de parcerias ativas no sentido do exercício consciente de uma responsabilidade social, na procura de soluções comuns e na construção de uma sociedade inclusiva.
- ✓ Garantir uma gestão de recursos eficiente e eficaz, que permita o equilíbrio entre o desenvolvimento da atividade da organização, o ambiente e o bem-estar de todos os que nela participam.
- ✓ Reforçar mecanismos de informação e de envolvimento dos Associados que promovam o Associativismo.
- ✓ Assegurar o cumprimento da legislação vigente e dos normativos nacionais e comunitários.

Fonte: APPACDM (2016b) *Manual da Qualidade*. Coimbra: APPACDM de Coimbra, 26.

## 5. O Estágio

Como já foi referido, a APPACDM de Coimbra, instituição com 48 anos de história e que, atualmente, apoia mais de um milhar de pessoas, foi a entidade de acolhimento do estágio a que se refere o presente relatório.

Antecedendo o princípio do estágio, houve uma entrevista com o Gestor da Qualidade (Dr. Alexandre Rebelo) e a Diretora Técnica da APP (Dra. Ana Isabel Cruz), os meus futuros supervisores. Neste primeiro contacto, foi feita uma breve apresentação da organização, nomeadamente no que respeita à sua história, infraestruturas e valores institucionais. Foram também delineados os objetivos de aprendizagem e esclarecidas as tarefas que se iriam desempenhar ao longo do estágio, terminando a entrevista com uma visita às instalações da “Casa Branca”, local onde iria decorrer o estágio e com uma apresentação informal aos restantes colaboradores.

Os objetivos deste estágio, que se passou no departamento de Qualidade, passaram por duas vertentes: a de criar uma mais-valia para a instituição e a de desenvolver competências em mim, sendo que neste último ponto o grande enfoque foi o meu envolvimento no modelo EQUASS.

De uma forma mais específica, as atividades que iria realizar foram divididas em três etapas sequenciais:

1. Acolhimento e enquadramento institucional;
2. Envolvimento no modelo EQUASS: aplicação e análise da ferramenta de autoavaliação da Qualidade, aplicação de instrumentos de recolha de indicadores sobre a Qualidade, tratamento de resultados e análise crítica dos mesmos, participação na realização de auditorias internas de Qualidade e dos respetivos relatórios, colaboração na definição e implementação de estratégias de melhoria;
3. Discussão e análise crítica do trabalho desenvolvido ao longo do estágio.

Serão apresentadas, de seguida, as principais atividades realizadas na entidade de acolhimento, seguindo-se de uma análise crítica com sugestões de melhoria.

## 5.1. Atividades realizadas

O estágio teve início a 2 de fevereiro de 2016 e a primeira tarefa que me foi proposta foi a leitura de documentos sobre a APP, com o objetivo de me inculcar a cultura organizacional e um sentido de pertença. Assim, foram estudadas a missão, visão e valores, as respostas sociais e unidades funcionais da organização e, também, a política da Qualidade, os planos de atividades e os relatórios de revisão do sistema dos últimos anos.

Conhecida a instituição, foi necessário fazer um enquadramento do modelo EQUASS e, após uma pequena “aula” sobre os principais aspetos deste modelo (pelo Dr. Alexandre Rebelo), foi-me proposto que lesse os guias explicativos do mesmo, onde me pude inteirar sobre os seus princípios, critérios e indicadores.

Foi apenas após o enquadramento inicial que realizei a primeira atividade prática no departamento de Qualidade: o tratamento e análise dos questionários de satisfação de 2015. Aqui, foram tratados os dados de clientes, familiares, colaboradores e parceiros de todas as unidades da instituição e, no fim, analisadas todas as questões e tendências. Esta tarefa, morosa devido ao elevado número de questionários recolhidos, ficou concluída com a realização de um relatório de satisfação, onde foram esmiuçados todos os resultados, e apresentadas não só as conclusões gerais de satisfação, como também por cada polo.

Durante a realização desta atividade deparei-me com o desafio de procurar a forma mais eficiente de fazer a contagem, visto que era um número substancial de questionários. Foi apenas após algumas tentativas que consegui aperfeiçoar o método de contagem, que acabou por ser realizado no Excel, onde a cada linha correspondia uma questão do inquérito e a cada coluna correspondia um inquérito respondido. Assim, apenas era necessário preencher o documento com números de 1 (respostas mais insatisfatórias) a 5 (respostas mais satisfatórias), sendo que se uma célula era deixada em branco, isso significava que a pessoa não tinha respondido àquela questão. Após o preenchimento, as fórmulas que inseri no documento contavam as respostas facilitando, assim, o método.

Foi interessante perceber que em anos anteriores aquela contagem tinha sido feita de forma manual, demorando imenso a tempo a ser concluída. É gratificante, por isso, perceber que o instrumento de contagem criado por mim, pela sua eficiência, será utilizado no futuro pela organização.

Ainda sobre esta tarefa, importa referir uma grande dificuldade que encontrei. Devido à dimensão substancial da APP, é normal que os questionários de satisfação (aos clientes, às

suas famílias, aos colaboradores e aos parceiros) demorem algum tempo a ser preenchidos. Contudo, para que tudo funcione regularmente, importa que estes sejam devolvidos ao departamento de Qualidade dentro dos prazos estipulados. Este foi um obstáculo com que tive de lidar, visto que comecei a tratar os questionários no final do prazo de recolha na expectativa de que aquelas seriam as únicas evidências, no entanto, todas as semanas chegavam mais questionários à minha secretária, obrigando-me a refazer o relatório vezes e vezes sem conta.

Porém, essa frustração foi ultrapassada no momento em que o Gestor da Qualidade se apercebeu que muitas alterações ao relatório poderiam criar erros, tendo este avisado todas as unidades que a análise estava concluída e não se iriam acrescentar novos dados.

Importa esclarecer que esta análise estatística toma uma grande importância na APP todos os anos, visto que oferece dados relevantes para a construção de indicadores de Qualidade, que permitem calcular resultados que revelam pontos de melhoria.

Foi feita, também, uma apresentação no CAO de S. Silvestre, com os resultados dos questionários de satisfação referentes àquele polo. Estiveram presentes nesta apresentação, não só clientes e familiares desse CAO, como também colaboradores de várias valências, membros dos órgãos sociais e, até, membros da Câmara Municipal de Coimbra.

O Dr. Alexandre Rebelo, após várias conversas sobre indicadores de Qualidade e a importância de certos requisitos do modelo EQUASS, propôs-me o exercício de avaliar os indicadores selecionados pela APP para cada um dos critérios. Para tal, foi-me pedido que os classificasse como objetivos ou subjetivos, e lhes desse uma pontuação de 1 a 10 que refletisse a sua adequação àquele critério (sempre que a classificação era inferior a 6 era necessário justificá-la). Com este exercício, foi possível concluir, em conjunto com o Dr. Alexandre, que a maioria dos indicadores subjetivos tomam uma relevância menor quando se avaliam resultados. Para além disso, esta análise pessoal permitiu criar discussões com o Gestor da Qualidade, que impulsionaram a substituição de alguns indicadores que acabaram por se considerar pouco adequados.

Importa salientar que o Dr. Alexandre Rebelo sempre mostrou bastante interesse em discutir assuntos relacionados com a Qualidade, tendo sido a partir de muitas dessas discussões que me incutiu conhecimentos. No caso anterior, segundo ele, discutir a adequação dos indicadores para cada critério permitia-lhe refletir melhor sobre os mesmos, principalmente



porque se me conseguisse explicar o porquê de os ter selecionado para cada um dos critérios, também seria capaz de o fazer perante um auditor.

Outra tarefa que me foi confiada foi a monitorização dos Planos de Desenvolvimento Individuais dos clientes (PDI). Estes planos são uma das especificidades que a certificação EQUASS obriga e, por isso mesmo, são realizados todos os anos por cada cliente de forma individual, e com a ajuda de técnicos responsáveis (dado tratar-se de pessoas com incapacidades para os conseguirem preencher sozinhos). Nos PDI são refletidas as necessidades e expectativas de cada cliente no início do ano, assim como os objetivos que pretendem atingir durante esse período. Para além disso, também é lá que é realizada a autoavaliação da qualidade de vida dos clientes, em que estes fazem uma reflexão detalhada de oito áreas da sua vida: autodeterminação, bem-estar emocional, relações interpessoais, bem-estar material, desenvolvimento pessoal, bem-estar físico, inclusão social e direitos. Assim, após cada ano é feita uma monitorização onde se verifica percentagem de necessidades e expectativas atingidas e a percentagem de objetivos que foram cumpridos, tendo sempre em conta o número traçado e o número realmente atingido. O mesmo se passa relativamente aos objetivos estipulados para cada dimensão de qualidade de vida. Com esta análise detalhada, a APP garante um atendimento centrado na pessoa, onde é possível não só analisar de forma pormenorizada os aspetos que falharam ao longo do ano, como também perceber onde melhorar no ano a seguir.

Devido à relevância que esta monitorização tem para a APP, a realização desta tarefa teve de ser feita com maior cuidado, para que as informações não se perdessem ou alterassem. Assim, após a recolha dos PDI de todos os polos, construí um documento Excel onde os agreguei. No mesmo documento, em folhas diferentes, realizei comparações das taxas de cumprimento entre as unidades funcionais, entre os CAO, entre os centros de FP e entre os LR. Foi possível com esta análise perceber em que locais (e valências) os resultados são mais insatisfatórios, o que impulsionou uma pesquisa interna para perceber porquê (pela Direção da APP).

Também o tratamento das ocorrências, sugestões e reclamações passou por mim durante o estágio. Este é um dos aspetos em que a APP é bastante minuciosa, visto que em cada unidade funcional existem colaboradores responsáveis por registar todas as ocorrências, sugestões e reclamações regularmente, de forma a que lhes seja possível dar respostas atempadas. Segundo me explicaram, em cada polo o coordenador responsável tem a obrigação de documentar esses “acontecimentos” assim que os mesmos ocorrem, e de os

reencaminhar para a Direção, que trata de encarregar um responsável pela sua resolução e acompanhamento.

Assim, relativamente às ocorrências, foi necessário fazer um levantamento daquelas que ainda estavam por resolver, das que já tinham sido resolvidas e das que, já resolvidas, o tinham sido com atraso. Com isto pretendia-se perceber, principalmente, o motivo da não-resolução de cada ocorrência. Foi, também, efetuada uma análise comparativa do número de ocorrências por grau (das mais leves – 1, às mais graves – 3) e, também, dos valores entre polos.

O tratamento das sugestões e reclamações foi semelhante, no entanto, para além de se ter analisado o número de ações de melhoria que foram implementados para cada uma, foi também estudado o tempo de resposta às reclamações, que se concluiu ser satisfatório.

A avaliação de parcerias da APP foi outra atividade realizada durante o estágio. Aqui, utilizando um documento Excel, foram agregados os dados de todos os polos, em que a cada linha correspondia uma parceria e a cada coluna uma caracterização da mesma, como o nome, o tipo de vinculação (formal ou informal), o tipo de parceria (apoio complementar, estágio, funcionamento, integração ou outra), a unidade funcional a que estava afeta, os objetivos e a data de início e de término. Havia espaço, também, para a avaliação dos objetivos da parceria (que se classificavam como atingidos, em execução, particularmente atingidos ou não atingidos) e para o valor acrescentado que cada uma trazia para a instituição. Assim, foi estudada a distribuição das parcerias por unidade funcional e por tipologia, e foi feita uma avaliação do número de parcerias que cumpriram os objetivos a que se comprometeram. Com esta análise foi possível perceber a importância que cada parceria tem para a APP, assim como o impacto que está a ter e benefícios que tem trazido para a instituição.

Na área dos recursos humanos, foi-me solicitado que fizesse um levantamento da formação realizada pelos colaboradores em 2015. Para tal, parti de uma tabela que continha todas as ações de formação realizadas naquele ano, por colaborador. Nela podiam encontrar-se todos os detalhes relativos às formações, dos quais destaco o nome, a área de formação, a entidade de formação, o número de horas que lhe foi afeto, o horário de realização (laboral ou pós-laboral), a iniciativa (vinda do colaborador ou da organização), o custo e o valor financiado pela APP.

Com todos estes dados foi possível fazer uma análise da percentagem de colaboradores que tiveram acesso a formações em 2015, assim como do número de horas de formação de cada colaborador e, também, da despesa que a instituição ocorreu com o financiamento destas ações. Com esta tarefa pude concluir que, por um lado, são os colaboradores mais jovens que frequentam mais ações de formação e, por outro, os colaboradores com mais idade frequentam ações maioritariamente por iniciativa da organização (ao contrário dos mais jovens, em que a iniciativa parte deles próprios).

Foi-me, ainda, possível conhecer a avaliação de desempenho dos colaboradores, feita através de questionários adequados a cada função. Aqui, apesar de não ter realizado nenhuma análise nem relatório, pude verificar como é desenvolvida esta avaliação e como são processados os dados resultantes dela. A meu ver, a avaliação de desempenho dos colaboradores é fulcral para retirar conclusões sobre a qualidade de um serviço, pelo que ter-me-ia dado imenso gosto estudar ao pormenor estes dados.

Durante o período do estágio, a gestão da APP alterou a sua estrutura organizacional, o que implicou uma renovação dos organogramas. Esta foi outra tarefa realizada, em conjunto com o Dr. Alexandre: o desenho de novos organogramas para cada unidade funcional e, também, o geral da organização. Como se pode observar nos Anexos B e C (com o novo e o antigo organograma, respetivamente), a alteração mais substancial foi o facto de os coordenadores das respostas sociais deixarem de responder perante a Diretora Técnica e passarem e responder diretamente à Direção (ou à presidente da Direção).

Ainda me foi possível proceder à análise da qualidade de vida dos clientes da APP, calculada através da escala FEAPS para os clientes mais autónomos (através de uma autoavaliação de vários domínios da sua vida e de uma avaliação por um técnico responsável) e da escala San Martin para os clientes mais dependentes (que, não conseguindo expressar a sua opinião, precisam que seja um técnico responsável a responder por eles). Assim, após agregados os dados de todas as unidades construí um documento onde, com a ajuda de fórmulas no Excel, me foi possível calcular o percentil médio de qualidade de vida global, por dimensão de qualidade de vida, por polo e por resposta social. Com estes resultados, a Direção da APP pôde perceber em que locais era necessário a implementação de ações de melhoria.

Para além de todas estas atividades, ao longo do período de estágio realizei muitas outras, mas com menor carga horária e relevância, como por exemplo o desenho do novo mapa dos processos, em conjunto com o Dr. Alexandre Rebelo (figura 10), a análise aos processos

administrativos, de recursos humanos e de melhoria contínua, a análise e correção do relatório de revisão do sistema de 2015, entre outros.

## **5.2. Estudo de caso: O impacto da implementação do modelo EQUASS na APPACDM de Coimbra**

De forma a compreender o impacto que a aplicação do modelo de certificação de qualidade EQUASS teve na APP, foi feita uma entrevista ao atual Gestor da Qualidade, o Dr. Alexandre Rebelo, principal responsável por toda a evolução feita nesse departamento. Segundo ele, o que mudou quando iniciaram o primeiro contacto com a Qualidade e, mais especificamente, com o modelo EQUASS, foi “tudo”.

A preparação para a candidatura ao modelo obrigou, em primeiro lugar, a uma formalização da Missão, Visão, Valores e Políticas da organização que, apesar de já existirem, estavam desatualizadas e precisavam de ser aperfeiçoadas. Em segundo lugar, foi necessário proceder-se à definição de diversos documentos de suporte, como por exemplo o Código de Ética, a Carta de Direitos, a Política de Recrutamento e Retenção de Colaboradores, o Manual de Funções, entre outros (documentos estes que não existiam na altura). E, em terceiro lugar, foi necessário identificar e definir os processos chave e de suporte, estabelecendo procedimentos, instruções de trabalho, planos e registos associados a cada processo, de forma a uniformizar todos os procedimentos.

Segundo o Gestor da Qualidade, a APP já trabalhava de forma eficaz antes do seu primeiro contacto com a Qualidade, no entanto, fazia-o de uma forma claramente menos eficiente. Em jeito de exemplo podem referir-se os registos, que eram feitos de maneira diferente dependendo da pessoa que os fazia. Com a aplicação do modelo EQUASS, teve de se proceder à sua uniformização, fazendo com que registos idênticos passassem a ser feitos de forma semelhante qualquer que fosse a pessoa ou o polo de origem.

É possível assinalar diversas mudanças a que a organização teve de se sujeitar, como por exemplo, a necessidade de realização de *brainstormings* internos com técnicos de todas as unidades e respostas sociais, para que fossem definidas abordagens, procedimentos e práticas uniformes. O enfoque no cliente, nomeadamente o planeamento individualizado e a avaliação do desempenho de cada um, foi outra das principais alterações que o EQUASS veio impulsionar. Houve, também, um reforço nas práticas de participação interna dos colaboradores e dos clientes, através de inquéritos e reuniões para recolha de *feedbacks*.

Foi o mesmo modelo que inseriu na APP a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos, que permitiram avaliar e melhorar alguns resultados ao longo do tempo. Agregado a eles surgiu, também, o início do *benchmarking*, em que foi possível comparar resultados com instituições da mesma área, ao mesmo tempo que se partilhavam boas práticas e se descobriam possíveis ações de melhoria.

Tudo isto pode ser distinguido como fatores de mudança que impulsionaram melhorias na APP, no entanto, de forma objetiva, já se torna mais difícil comprová-lo. É difícil medir o impacto que a implementação deste modelo teve na organização visto que não existe forma de fazer comparações com anos anteriores a 2010 (pois a altura de implementação do EQUASS é coincidente com o início do departamento de Qualidade naquela instituição e, nessa altura, não eram utilizados indicadores de Qualidade).

Assim, a melhor forma de perceber o impacto que este modelo teve na APP é ver a evolução que alguns indicadores tiveram desde 2010 até à data. Para uma melhor abordagem, esses indicadores foram divididos em quatro grupos: clientes e familiares, colaboradores, parceiros, e gestão e liderança.

### **5.2.1. Clientes e familiares**

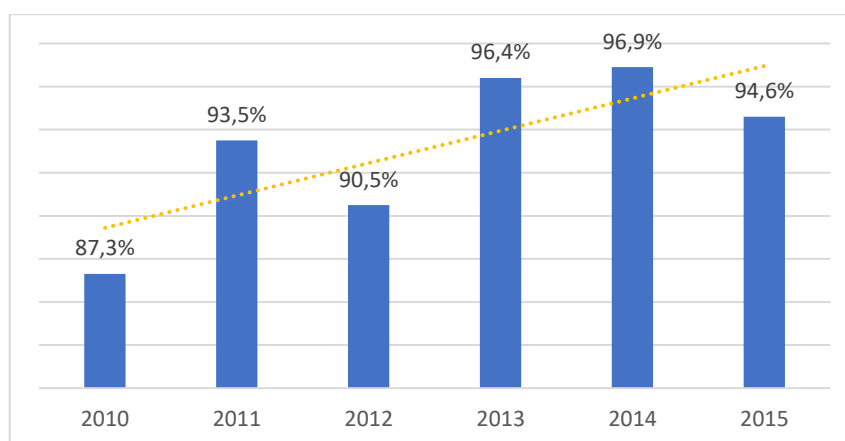
Como um dos princípios da GQT refere, o enfoque no cliente é uma das principais coisas a ter em conta quando se pretendem atingir bons resultados de negócio. Apesar de no terceiro setor isso não ser exceção, na APP os clientes muitas vezes são, também, as famílias e não apenas o próprio utilizador do serviço (dado lidar-se com pessoas com deficiência). Assim, importa agradecer não apenas aos clientes diretos, mas também aos seus familiares.

Quer a Taxa de Satisfação dos Clientes, quer a Taxa de Satisfação das Famílias, são calculadas através de respostas obtidas em questionários de satisfação e com a seguinte métrica:

$$\text{Taxa de satisfação} = \frac{\text{Soma do número de respostas positivas}}{\text{Número total de respostas}} \times 100$$

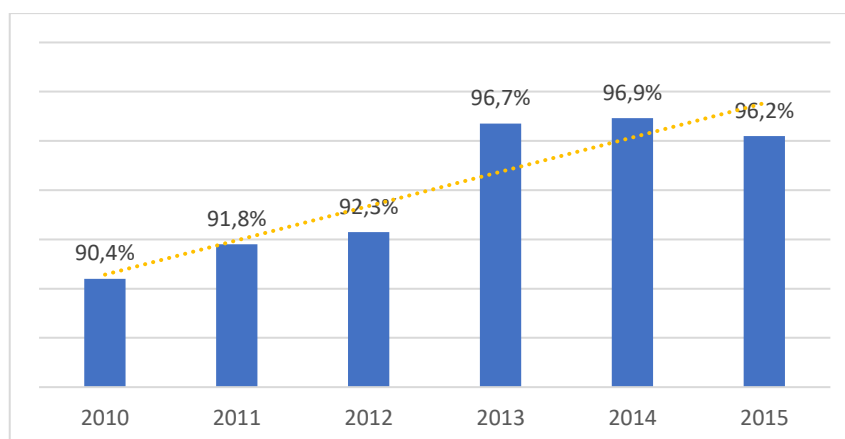
Veja-se, então, a evolução destes indicadores.

**Gráfico 2 – Taxa de satisfação dos clientes**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

**Gráfico 3 – Taxa de satisfação das famílias**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

Como se pode observar no gráfico 2, desde o ano de implementação do modelo EQUASS, que a Taxa de Satisfação dos Clientes se mantém relativamente alta, notando-se uma tendência geral de crescimento (apesar de ligeiras diminuições esporádicas). Embora subjetivo, este indicador é fulcral, visto que os clientes são a base de toda a missão da APP e, por isso, a instituição tem como objetivo a sua satisfação.

Também a satisfação dos familiares (gráfico 3) apresenta uma tendência crescente desde 2010, espelhando a ideia de que o serviço que a APP presta aos seus filhos (ou familiares) se adequa àquilo que eles procuram.

Mas não é só através de análises à satisfação que é possível notar melhorias resultantes da implementação do modelo, a utilização de PDI é, também, um forte indicador para o avaliar. Estes planos surgiram com a chegada do EQUASS à instituição, dado que ele obrigava à

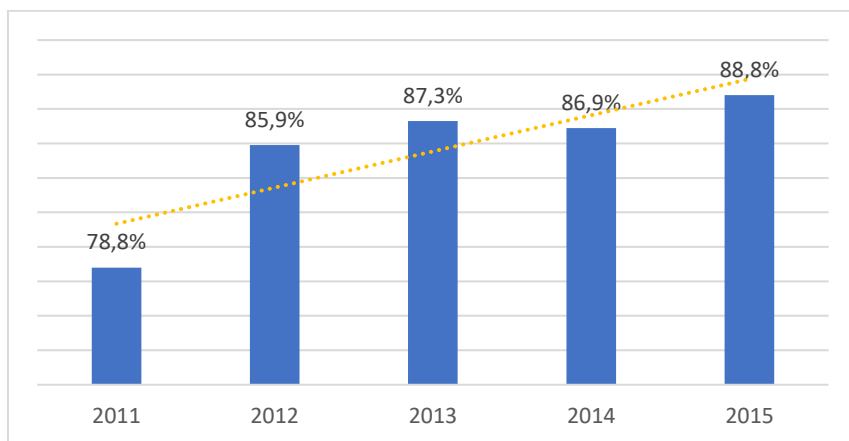
prestação de serviços centrados no cliente, ou seja, personalizados e tendo em conta as necessidades de cada pessoa. Assim, tal como o nome indica, os PDI são realizados pelos clientes com a ajuda de um técnico responsável, onde são estabelecidos, para cada um, um conjunto de objetivos a atingir, assim como de necessidades e expetativas que queiram ver cumpridas. Como são realizados anualmente, ao fim de cada período é feita uma análise detalhada, onde se verifica se os objetivos foram alcançados (taxa de cumprimento dos objetivos dos PDI, ou TCO) e se as necessidades e expetativas delineadas foram cumpridas (taxa de cumprimento das necessidades e expetativas dos clientes em PDI, ou TCNE). Para tal utilizam-se as seguintes fórmulas:

$$TCO = \frac{\text{Número de objetivos dos PDIs atingidos}}{\text{Número total de objetivos estabelecidos nos PDIs}} \times 100$$

$$TCNE = \frac{\text{Número de necessidades e expetativas dos PDIs cumpridas}}{\text{Número total de necessidades e expetativas estabelecidas nos PDIs}} \times 100$$

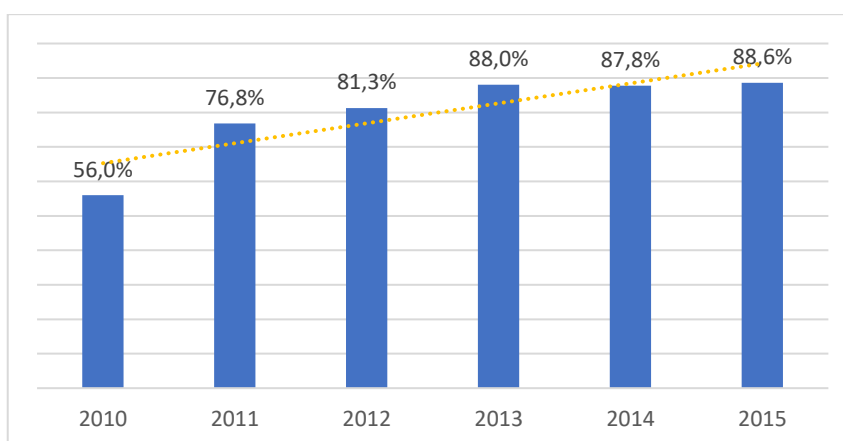
A evolução destes indicadores pode ser visualizada nos gráficos 4 e 5.

**Gráfico 4 – Taxa de cumprimento dos objetivos do PDI**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

**Gráfico 5 – Taxa de cumprimento das necessidades e expectativas dos clientes (em PDI)**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

Como se pode visualizar, existe uma tendência crescente em ambas as taxas, sendo de sublinhar os grandes “saltos” do primeiro ao último ano. Ambas as taxas representam índices importantíssimos para a organização, visto que significam que os clientes estão a receber serviços individualizados, que as suas necessidades específicas estão a ser tidas em conta e que a organização está a incorrer em esforços para as alcançar.

Sem a ambição de uma certificação EQUASS, que impulsionou a utilização destes planos individualizados, a APP poderia não estar a prestar serviços especializados aos seus clientes, o que significaria perdas de satisfação e baixos resultados de negócio.

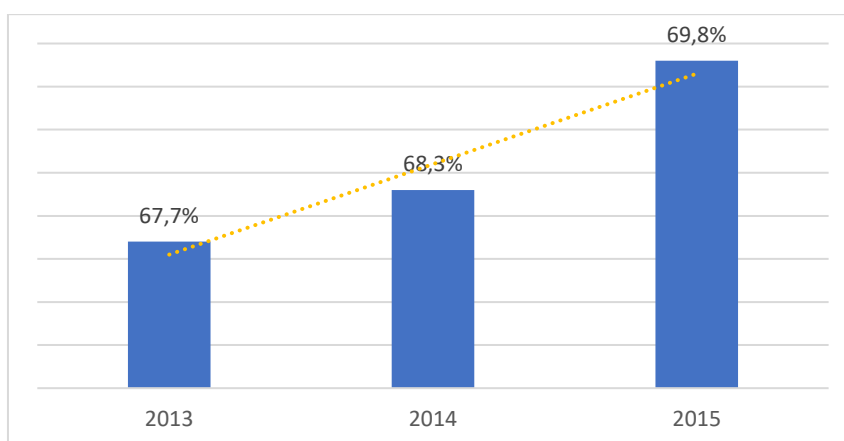
Ainda sobre os clientes, importa averiguar se têm havido melhorias na sua qualidade de vida, objetivo principal da APP. Para conseguir fazer esta medição, a organização adotou o modelo de qualidade de vida de Robert Schalock<sup>5</sup> no planeamento individual dos seus clientes. Este modelo é sustentado por oito domínios de qualidade de vida: o bem-estar físico, o bem-estar social, o bem-estar emocional, o desenvolvimento pessoal, a autodeterminação, as relações interpessoais, a inclusão e os direitos. Com a ajuda de técnicos responsáveis, cada cliente avalia cada um daqueles domínios, tendo como resultado final uma percentagem equivalente à sua qualidade de vida. É desta forma que é possível encontrar o Percentil Médio de Qualidade de Vida dos Clientes (gráfico 6) que, embora com dados desde apenas 2013, também mostra uma tendência crescente.

---

<sup>5</sup> Robert L. Schalock é um professor americano que tem dedicado a sua vida profissional a realizar estudos sobre as pessoas com deficiência, nomeadamente no âmbito da sua qualidade de vida.



**Gráfico 6 – Percentil médio de qualidade de vida dos clientes**

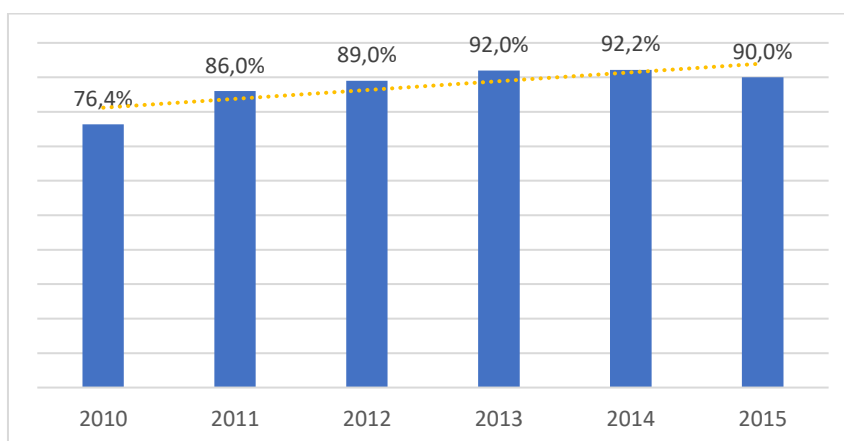


Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

### **5.2.2. Colaboradores**

Para a APP, os colaboradores não são apenas “funcionários”, mas sim membros integrantes da organização. Desse modo, importa que eles se sintam constantemente satisfeitos, para que sejam empenhados e tenham espírito de compromisso. No gráfico 7 pode ver-se a evolução da taxa de satisfação dos colaboradores (calculada da mesma forma que a taxa de satisfação dos clientes, famílias e parceiros), que mostra um aumento significativo desde o ano de implementação do EQUASS até a atualidade.

**Gráfico 7 – Taxa de satisfação dos colaboradores**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

O EQUASS impulsionou uma série de cuidados a ter na gestão dos recursos humanos, não só a nível de recrutamento como também de retenção de colaboradores. No primeiro caso, por exemplo, para que pudesse ter a certificação, a APP teve de definir uma política de

recrutamento de recursos humanos, que lhe permitiu iniciar uma seleção mais cuidada dos seus colaboradores, selecionando apenas aqueles que se conseguem inserir na cultura da organização.

Já no que respeita à retenção dos colaboradores, o EQUASS obrigou, por exemplo, a que fossem delineados anualmente planos de formação estrategicamente definidos, isto é, com ações de formação que não só trouxessem benefícios para a organização, mas também que fossem do interesse dos colaboradores. Também os requisitos com a higiene, saúde e segurança no trabalho passaram a ter mais enfoque, assim como a promoção de medidas motivacionais e de envolvimento dos colaboradores.

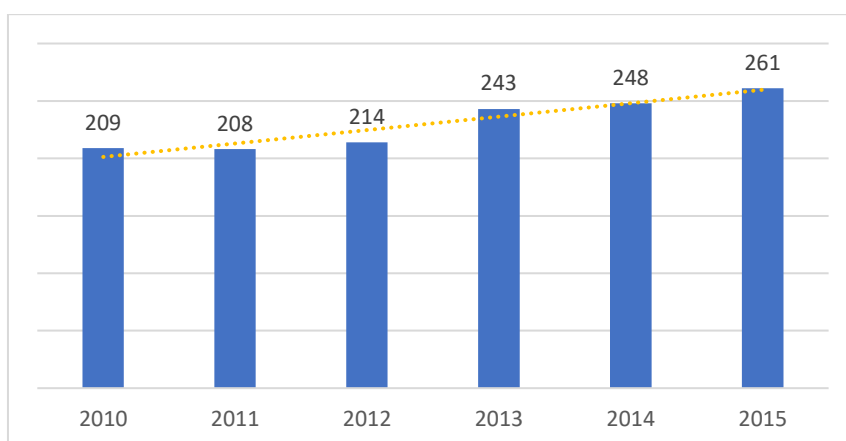
Tudo isto são apenas exemplos das muitas mudanças que o EQUASS originou nos recursos humanos da APP, mudanças essas que se espelharam na sua satisfação e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados na organização.

### **5.2.3. Parceiros**

Como qualquer organização, também a APP procura constantemente criar parcerias com entidades públicas e privadas, entidades financiadoras e reguladoras e até familiares, de forma a aumentar a qualidade dos seus serviços. Dada a relevância que as parcerias têm tido para a APP (quer para a realização de atividades e serviços no dia-a-dia da instituição, quer para a implementação de projetos de melhoria, de inovação e de desenvolvimento), importa perceber se a implementação do EQUASS também trouxe melhorias para esta área.

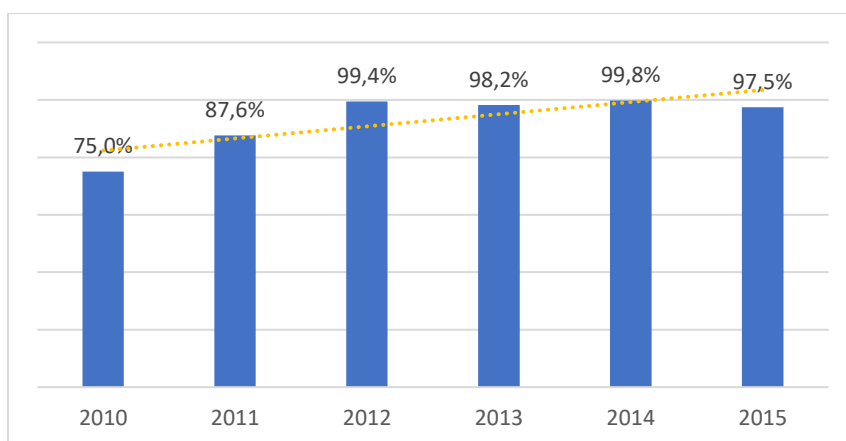
Nos gráficos 8 e 9 é possível constatar um crescimento não apenas no número de parcerias estabelecidas com a APP, mas também no nível de satisfação das mesmas, concluindo, com esses valores, que as especificidades do EQUASS também trouxeram benefícios para todos os parceiros (e, com isso, para a organização).

**Gráfico 8 – Número de parcerias**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

**Gráfico 9 – Taxa de satisfação dos parceiros**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

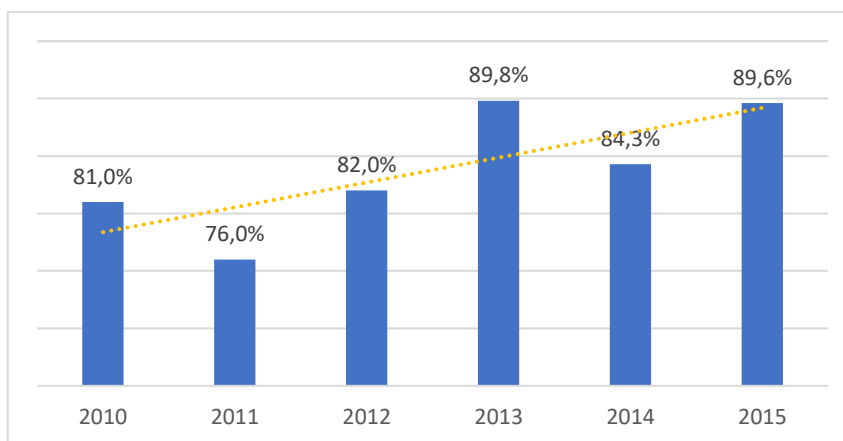
#### **5.2.4. Gestão e liderança**

Por fim, mas não menos importante, interessa fazer uma abordagem a alguns indicadores ao nível da gestão e da liderança da APP, como é o caso da Taxa de Eficácia e Eficiência Organizacional (TEEO). Este indicador, baseado nos ideais de Robert Schalock, calcula-se através de uma fórmula ponderada com os seguintes indicadores: taxa de cumprimento dos planos de desenvolvimento individual (PI); taxa de cumprimento do plano anual de atividades (PA); taxa de satisfação dos clientes (CI); taxa de satisfação das famílias (FA); taxa de satisfação dos colaboradores (CO); e variação dos proveitos vs. gastos face ao orçamentado (VPGO). A sua fórmula traduz-se na seguinte expressão:

$$TEEO = [(PI \times 0,35) + (PA \times 0,3) + (CI \times 0,15) + (CO \times 0,1) + (FA \times 0,1) \pm VPGO] \times 100$$

Sendo este um indicador composto por outros seis, que são tidos em conta consoante a relevância dos seus resultados para uma organização deste género, é importante a constatação de uma tendência positiva nos últimos anos (gráfico 10).

**Gráfico 10 – Taxa de eficácia e eficiência organizacional**

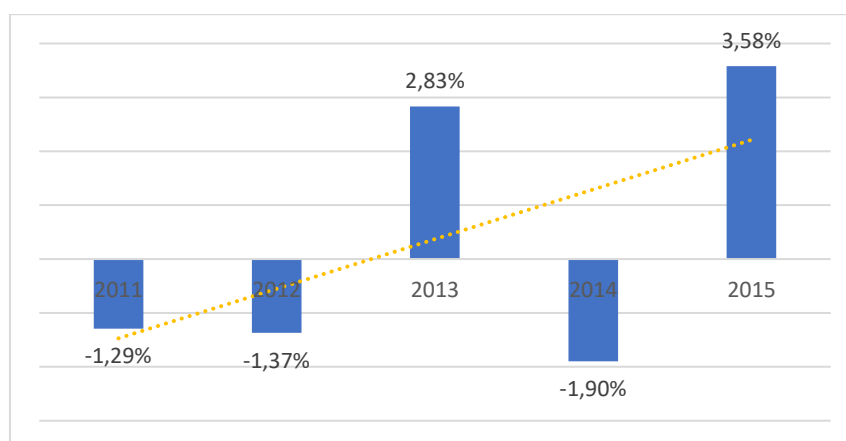


Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

Num setor cada vez mais competitivo, importa que haja destaque a nível da eficiência e eficácia organizacional. No caso da APP, não são apenas os valores acima que o comprovam, visto que obteve a maior pontuação histórica do EQUASS na sua última certificação de excelência.

Importa, também, perceber se a APP se tem conseguido manter financeiramente estável ao longo dos tempos. Para o verificar, pode analisar-se de seguida a variação do resultado líquido face ao orçamentado (gráfico 11). Importa referir que os valores orçamentados são feitos de acordo com critérios pessimistas, pelo que as variações positivas devem ser encaradas tendo isso em consideração.

**Gráfico 11 – Variação dos proveitos *versus* gastos face ao orçamentado**



Fonte: Elaboração própria. Dados recolhidos pelo Gestor da Qualidade da APPACDM de Coimbra.

Apesar das oscilações pouco uniformes ao longo dos anos, é possível verificar uma tendência positiva desde 2011, sendo que no último ano a instituição apresentou uma variação positiva de 3,58 pontos percentuais face ao que foi orçamentado.

O facto de demonstrar compromisso com o atendimento personalizado aos seus clientes, de se esforçar por manter os seus colaboradores motivados e envolvidos, de se empenhar por estabelecer parcerias que ajudem a incluir os seus clientes na comunidade, de criar ações de melhoria constantes e, ainda, demonstrar bons resultados de negócio, demonstra que é uma instituição de qualidade na área da deficiência intelectual e que a implementação do modelo EQUASS teve, de facto, impacto a todos os níveis da sua estrutura.

### **5.3. Análise crítica**

Em primeiro lugar gostaria de ressaltar o bom ambiente de trabalho que se vive dentro da APP, principalmente na “Casa Branca”, local onde estagiei. Todos os colaboradores são simpáticos e bem-dispostos, fazendo do local de trabalho um sítio informal e acolhedor.

Não poderia deixar de fazer uma nota sobre os meus supervisores do estágio que, de formas diferentes, sempre mostraram interesse em me ensinar e me abordaram constantemente com simpatia e disponibilidade. É notório o gosto que o Dr. Alexandre Rebelo tem pela área da Qualidade e, também, por ensinar. Foram imensas as “aulas” improvisadas que me deu e, também, as conversas enriquecedoras para troca de ideias.

Para além da Diretora Técnica e do Gestor da Qualidade, conheci muitas outras pessoas na Casa Branca que viviam, claramente, das vitórias da instituição. Com isto quero dizer que

foi clara a aproximação que alguns colaboradores têm perante a APPACDM em si, vibrando com o seu trabalho e metendo a sua vida pessoal, muitas vezes, depois da profissional. A meu ver, este é o tipo de comprometimento que se pretende numa organização.

Relativamente ao meu desempenho no estágio, considero que as tarefas que me foram confiadas foram acessíveis e que desenvolveram em mim competências que me serão bastante úteis no futuro. O facto de, por vezes, me terem sido solicitadas tarefas sem me ser explicada a forma como as fazer, permitiu que experimentasse várias abordagens até chegar à mais correta, o que me levou a conhecer formas mais eficientes de trabalho. Tal não significa que não me tenha sido prestado o apoio adequado, pelo contrário, era-me sugerido que tentasse fazer as coisas “à minha maneira”, de forma a dar aso à descoberta de procedimentos mais eficientes, no entanto, sempre que embatia em dificuldades, o Dr. Alexandre dava uma ajuda.

Foi incrível perceber, durante o período de estágio, que muitos dos conhecimentos teóricos da área da Qualidade são realmente postos em prática. Neste aspeto refiro-me, por exemplo aos princípios da GQT, principalmente o da melhoria contínua. Na Casa Branca quase todos os colaboradores sabem o que é o ciclo PDCA, já que o mesmo é tido em consideração em todos os processos e procedimentos, analisados regularmente para que se encontrem pontos de melhoria.

O enfoque na melhoria contínua é tal que, durante o período de estágio, o Gestor da Qualidade pensou começar a desenvolver um modelo prático que permitisse avaliar esse processo em todas as áreas da organização.

Também me fascinou o facto de todos os processos e procedimentos estarem minuciosamente descritos e com todos os suportes de registo estabelecidos. Isto é algo que, a meu ver, é fundamental para a prestação de serviços com qualidade, visto que a APP tem uma grande dispersão geográfica e a utilização dos mesmos meios facilita a comunicação entre polos e a obtenção de resultados gerais.

Um aspeto que considerei menos bom foi o facto de os colaboradores da Casa Branca utilizarem os seus computadores pessoais como ferramentas de trabalho. É certo que a APP tem outras necessidades prioritárias, como a melhoria de instalações, mas julgo urgente que se comprem computadores para evitar que os colaboradores tenham de utilizar os seus pessoais.

O facto de ter realizado o estágio na Casa Branca, que para além de centro de FP era o local onde a Direção reunia, fez-me perceber que importa, por vezes, que os órgãos de gestão tenham mais contacto com os clientes. É claro que os formandos também são clientes da APP, no entanto, era nos dias em que o Dr. Alexandre visitava os CAO que aparecia mais sorridente e com mais ideias para ações de melhoria. Para além disso, estar perto dos colaboradores de “base” também traz imensos benefícios para a organização, visto que permite a obtenção de perceções que, de outra forma, não seriam possíveis de obter. Assim, considero que é fundamental impulsionar um maior contacto com os clientes por parte dos órgãos de gestão, principalmente por parte da Direção e do Gestor da Qualidade.

Ainda sobre os recursos humanos senti, durante a análise à formação realizada, que os colaboradores com mais idade eram avessos à mudança, evitando propor-se à realização de formações. A meu ver, estes são os colaboradores que mais precisam, visto que após muitos anos de trabalho acabam por ganhar vícios e por realizar o seu trabalho de forma menos eficiente. Seria bom, então, que estes colaboradores tivessem uma maior vontade de renovar os seus conhecimentos.

No que respeita às dificuldades sentidas, aquela que mais impacto teve no meu trabalho teve a ver com o facto de a APP ter uma grande dispersão geográfica e, também, um elevado número de *stakeholders*, que dificultava a recolha de dados dos vários polos. Por exemplo, aquando da análise dos questionários de satisfação, foi enorme a distância temporal entre a chegada dos primeiros e dos últimos, o que significou uma demora substancial na apresentação do relatório final, que teve de ser atualizado várias vezes. Considero, por isso, que deveria ser dada uma maior consciencialização aos coordenadores de cada polo, para que fizessem um esforço no sentido do cumprimento de prazos, de forma a não “desaproveitar” tempo de trabalho no departamento da Qualidade.

Fazendo uma retrospectiva ao plano de estágio, houve apenas uma atividade planeada que acabou por não se realizar: a participação e colaboração na realização de uma auditoria interna de Qualidade, na elaboração dos seus relatórios e na definição e implementação de medidas de melhoria. Apesar de compreender que não foi possível executar esta tarefa devido ao facto de a auditoria não ter acontecido durante o período do estágio, considero que teria sido uma excelente oportunidade de aprendizagem, visto que me iria dar uma visão “em contexto real” das exigências que o modelo EQUASS tem para uma organização. Com isso perdi, também, a oportunidade de conhecer todos os polos da instituição e de ter mais contacto com os colaboradores das restantes unidades.

Contudo, tive a sorte do meu supervisor de estágio, como já referi, também ser auditor EQUASS, o que compensou em grande parte esta “falha” no acompanhamento de uma auditoria interna. Através das longas conversas com ele, pude conhecer pormenores de como se processa uma auditoria, quer para o lado da organização auditada, quer para o lado do auditor. Via-me, imensas vezes, na pele de uma auditora, já que me era pedida a opinião para avaliar critérios e, nestes casos, tinha de meter os meus conhecimentos em prática para conseguir explicar a pontuação que achava mais adequada.

Sinto, também, que teria sido benéfico para mim ter realizado a monitorização da avaliação de desempenho dos colaboradores, pois a área dos recursos humanos também me fascina. Acredito fielmente que é no desempenho de cada trabalhador que se espelha a satisfação e motivação que este possui, pelo que uma boa análise a esta avaliação poderia dar imensas pistas sobre possíveis ações de melhoria nesses aspetos.

Para concluir esta análise crítica, considero que contribuí em parte para a melhoria da organização, visto que realizei trabalhos importantes no departamento da Qualidade. Para além disso, senti que a minha presença era importante, principalmente nos dias em que o Gestor de Qualidade se ausentava para realizar auditorias externas e era eu quem dava resposta aos trabalhos. Posso acrescentar ainda que a maioria dos trabalhos que realizei eram levados a reuniões da Direção para que os resultados pudessem ser analisados e se discutissem ações estratégicas de melhoria.

#### **5.4. Sugestões de melhoria**

Como sugestão de melhoria aponto, em primeiro lugar, para a realização de ações de motivação para os colaboradores, de forma a lhes inculcar um maior espírito de compromisso que certamente se iria refletir em aumentos na qualidade dos serviços. Estas ações de motivação poderão contribuir para que estes se sintam como parte integrante da organização, e não apenas como meros trabalhadores.

Ainda relativamente aos colaboradores, e porque a antiguidade cria vícios e os vícios não permitem melhorias, considero fundamental que se consciencializem os trabalhadores mais antigos da necessidade de atualizarem as suas formações. Penso, também, que deveria haver uma maior consciencialização dos responsáveis por cada polo no que respeita à recolha de dados qualitativos e quantitativos, fundamentais para o trabalho no departamento de Qualidade (nomeadamente no que respeita ao cumprimento de prazos).



Considero fundamental, também, que se fomente um maior contacto entre a gestão da APP e os seus clientes (de todas as respostas sociais), nomeadamente no que respeita à Direção e à Gestão da Qualidade. Acredito, fielmente que o contacto com os clientes (e os colaboradores de “base”) só poderá trazer benefícios para a organização, visto que permite uma visão “real” do serviço que é prestado.

Apesar de compreender que a APP é uma organização do terceiro setor que depende em grande parte de financiamentos do Estado, indico a necessidade urgente de se comprarem computadores para evitar que os colaboradores da Casa Branca tenham de utilizar os seus pessoais. Também acerca da Casa Branca, apresento a sugestão de se fazerem melhorias nas instalações, visto que é um edifício antigo e, portanto, que não isola os sons de cada sala, para além de ser bastante frio no inverno e quente no verão.

Apesar de ter escolhido como área de estágio a Qualidade, teria sido benéfico para mim ter conhecido outras áreas, nomeadamente a da gestão da APP, visto que é a área do meu mestrado. Desse modo, deixo como sugestão para futuros estágios curriculares, que se tente dar ao aluno o máximo de oportunidades de aprendizagem possíveis, mesmo que para isso se tenha de “fugir” um pouco da área de estágio.

Aproveito ainda para referir que seria benéfico para os futuros estagiários do departamento de Qualidade da APP participarem num processo de auditoria interna à instituição. Devido à enorme aquisição de conhecimentos que isso lhes iria proporcionar, penso que se deverão reunir todos os esforços para permitir que esta aconteça durante o período do estágio.

Outra melhoria que sugiro prende-se com a utilização do *website*. Embora a APP lhe tenha feito uma reestruturação recentemente, considero que o mesmo não está a ser bem aproveitado, visto que hoje em dia pode ser utilizado como uma forte ferramenta de disseminação de informações e de vantagem competitiva. Assim, sugiro que se aposte mais no *website* para partilha de notícias, documentos e outras informações.

Por fim, considero que a APP deve apostar fortemente no Hotel Social Quinta da Fonte Quente, dado o seu enorme potencial para aquisição de fundos. Apesar deste HQFQ ainda necessitar de alguns aperfeiçoamentos, penso que tem todas as condições para tornar a APP mais autossustentável (objetivo de longo prazo).

## Conclusão

A realização do estágio na APPACDM de Coimbra foi bastante gratificante, pois permitiu-me aprender imenso sobre uma área particularmente interessante para mim: a Qualidade. Além de ter adquirido conhecimentos e experiência nesta área, o estágio foi um desafio, pois na faculdade as aulas incidiram maioritariamente sobre organizações com fins lucrativos. Mesmo assim, durante o mestrado, as disciplinas que mais competências me deram para a realização do estágio foram, sem dúvida, Planeamento e Avaliação da Qualidade e Marketing de Serviços.

Ter sido integrada numa organização do terceiro setor, cujo objetivo primordial é o apoio às pessoas com deficiência mental, foi uma mais-valia para mim, dado que me permitiu conhecer algo novo onde, na minha opinião, a Qualidade assume um papel muito mais importante do que nas organizações ditas “normais”, visto que pode influenciar a própria vida das pessoas.

Olhando em retrospectiva e porque os objetivos e o plano de estágio foram cumpridos com sucesso, estou certa de que a realização deste estágio trouxe vantagens não só para mim, a nível de aquisição de conhecimentos, como também para a APPACDM de Coimbra, visto que o meu trabalho ajudou a realizar tarefas necessárias que impulsionaram ações de melhoria.

A importância crescente que as organizações do terceiro setor (como as IPSS) têm assumido na sociedade e na economia nacional impulsionou a procura por bons sistemas de Gestão da Qualidade, que as ajudem, não só a melhorar a sua prestação de serviços, mas também a tomarem uma posição de destaque perante os principais concorrentes. No entanto, a utilização de vários modelos de certificação da Qualidade no mesmo mercado (como é o caso de Portugal) tem criado dificuldades de escolha por parte destas instituições. Foi neste contexto que surgiu o presente relatório, que distingue os três modelos de certificação mais utilizados pelas IPSS nacionais da área social e estuda o impacto que um deles pode ter para uma instituição.

Desse modo, foi estudada a norma da Organização Internacional de Padronização referente aos Sistemas de Gestão da Qualidade (a ISO 9001:2015), os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do Instituto da Segurança Social (MAQRS) e o Sistema Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais (EQUASS). Foi evidente a conclusão de que

todos trazem benefícios significativos para as organizações, no entanto este último, por ser especificamente adaptado às organizações do terceiro setor, mostra-se o mais adequado.

Ao contrário da ISO 9001:2015 e dos MAQRS, o EQUASS baseia-se num conjunto de princípios e critérios de Qualidade detalhados sendo, contudo, menos exigente a nível de documentação. No corpo do trabalho é possível retirar um conjunto de benefícios que dele resultam, não apenas para a organização, mas também para os clientes e para os restantes *stakeholders*, podendo-se destacar o facto de criar vantagens competitivas e de permitir melhorias nos seus serviços, o facto de dar maior credibilidade e visibilidade e o facto de obrigar à prestação de um serviço centrado na pessoa (em que cada para cliente é prestado um serviço específico e adequado às suas necessidades).

Tendo em conta todas as especificidades que este modelo implica, foi estudada a APPACDM de Coimbra, entidade de acolhimento do estágio, cuja certificação de qualidade EQUASS ao nível da Excelência foi renovada atualmente com a maior pontuação da Europa. Importou, por isso, perceber como é que esta instituição com cerca de 230 colaboradores e que apoia uma média de 1.100 clientes por ano, nas suas oito respostas sociais, se afirma como entidade de referência a nível europeu. Para tal foi feito um enquadramento institucional detalhado.

Devido ao facto do momento de implementação do modelo EQUASS na APPACDM de Coimbra coincidir com o momento de abertura do departamento de Qualidade e, por isso, não existir qualquer registo de indicadores dos anos anteriores, o impacto foi analisado a partir das tendências que se registaram desde aí. Para tal, foram considerados dez indicadores, que se agruparam em quatro áreas: clientes e famílias; colaboradores; parceiros; e gestão e liderança.

Foi possível concluir, em cada uma das áreas, que a implementação do modelo trouxe bastantes benefícios. Veja-se, por exemplo, o caso dos clientes e das suas famílias. Numa organização que se preocupa particularmente com a melhoria da qualidade de vida de pessoas com deficiência mental, é fundamental que se apresentem resultados satisfatórios do percentil médio de qualidade de vida, assim como das taxas de cumprimento dos objetivos e das necessidades e expectativas dos clientes. No caso da APPACDM de Coimbra, todos estes indicadores mostraram resultados positivos e com tendência crescente, muito devido às especificidades que o modelo EQUASS trouxe para a organização (como é o caso do planeamento centrado na pessoa, que obriga a um atendimento personalizado tendo em conta as necessidades de cada cliente).

Também no que respeita aos recursos humanos e às parcerias, o modelo impulsionou mudanças organizacionais que se traduziram, acima de tudo, nas suas taxas de satisfação.

A última área em que se analisou o impacto do modelo foi a da gestão e liderança e um dos indicadores utilizados foi a taxa de eficácia e eficiência organizacional, que se calcula através de uma fórmula ponderada com os seguintes indicadores: a taxa de cumprimento dos planos de desenvolvimento individual, a taxa de cumprimento do plano anual de atividades, a taxa de satisfação dos clientes, a taxa de satisfação das famílias, a taxa de satisfação dos colaboradores e a variação dos proveitos vs. gastos face ao orçamentado. Desta forma, utilizando estes indicadores com os pesos adequados, é possível perceber que a APPACDM de Coimbra se tem conseguido destacar a nível da eficiência e eficácia organizacional, muito devido às obrigatoriedades que o modelo lhe trouxe ao nível do delineamento dos processos e procedimentos.

Por fim, e visto que a APPACDM de Coimbra, como entidade do terceiro setor, se apoia bastante nos financiamentos dados pelo Estado e outras entidades, importa cada vez mais que se assuma sustentável. Para além disso, com o aumento da concorrência dentro do setor, quanto menos dependente uma organização estiver do Estado, mais autossuficiente esta será, tendo maiores probabilidades de “sobreviver”. Assim, para analisar se a instituição se tem conseguido manter financeiramente estável ao longo dos tempos, utilizou-se a variação dos proveitos *versus* gastos face ao orçamentado, mostrando-se, de igual forma, uma tendência positiva.

Concluo o presente relatório convicta de que o estágio realizado me permitiu alargar os meus conhecimentos e adquirir experiência que, certamente, me trarão grandes benefícios a nível profissional no futuro.



## Lista das referências bibliográficas

Anthony, Robert N.; Young, David W. (2003) *Management control in nonprofit organizations*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

APCER (2015) *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Porto: Associação Portuguesa de Certificação.

APPACDM (2016) *Plano Estratégico 2016-2019*. Coimbra: APPACDM de Coimbra.

APPACDM (2016b) *Manual da Qualidade 2016*. Coimbra: APPACDM de Coimbra.

APPACDM (2017) <http://www.appacdmcoimbra.pt> [5 de julho de 2017].

APQ, (2015[?]) *Certificação EQUASS*. <http://apq.pt/servicos-e-projectos/equass/> [2 de julho de 2017].

Banco de Portugal (2017). <https://www.bportugal.pt/PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/intervpub20130618.aspx> [15 de abril de 2017].

Bank, John (1994) *Gestão da Qualidade Total – Como se pode introduzir a qualidade total nos negócios*. Mem Martins: Edições CETOP.

Batista, Maria; Cunha, Miguel (2012) *Qualidade de serviço: uma introdução aos conceitos gerais*. Ponta Delgada: CEEAplA.

Campos, Marco T. M. (2013) *O Terceiro Setor em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Dissertação de mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas. Universidade da Beira Interior. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf> [3 de junho de 2017].

EPR (2008) *Quality at European Level – presentation*. <http://dokumen.tips/documents/quality-at-european-level-michael-crowley-epr-2008.html> [4 de julho de 2017].

EQUASS (2017) *EQUASS 2018 Principles Criteria and Indicators*. <https://www.equass.be/equass/images/Documents/EQUASS2018/EQUASS-2018-Principles-Criteria-and-Indicators-0101.pdf> [2 de julho de 2017].

Falconer, Andres Pablo (1999) *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade de São Paulo. [http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres_falconer.pdf) [3 de junho de 2017].

Fernandes, Artur (2000) *Qualidade de serviço pela Gestão Estratégica*. Cascais: Pergaminho.

Ferreira, Sílvia (2009) “Terceiro Sector” in Cattani, António; Gaiger, Luis I.; Hespanha, Pedro; Laville, Jean L. (orgs.) *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina, 322-327.

Gomes, Luís D. V. (2016) *Implementação da Norma ISO 9001 em IPSS – Efeitos e Exigências a Prazo*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/21649> [7 de abril de 2017].

Heckert, Cristiano R.; Silva, Márcia (2008) “Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor”. *Produção*, 18(2), 319-330.

Hoffman, K. Douglas; Bateson, John E. G. (2003) *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

IPQ (2015) *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos ISO 9001:2015*. Bruxelas: CEN.

INE (2013) *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: INE e CASES.

INE (2016) *Conta Satélite da Economia Social 2013*. Lisboa: INE e CASES.

ISO (2015) *ISO 9001:2015 presentation*. <https://www.iso.org/home.html> [29 de maio de 2017].

ISS (2010) *Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais – Creche*. Lisboa: Instituto de Segurança Social, I.P..

ISS (2014) *Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das respostas Sociais*. Lisboa: Instituto de Segurança Social, I.P..

ISS (2017) *Instituições Particulares de Solidariedade Social*. <http://www.seg-social.pt/ipss> [4 de junho de 2017].

Jeffries, David R.; Evans, Bill; Reynolds, Peter (1992) *Formar para a Gestão da Qualidade Total*. Lisboa: Monitor.

João, Leandro J. (2005) *Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade Baseado na NBR ISO 9001:2000 na Unimed Florianópolis*. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294889.PDF> [10 de abril de 2017].

Kotler, Philip (2000) *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe (2011) *Introdução à gestão de organizações*. Porto: Vida Económica.

Lopes, Albino; Capricho, Lina (2007) *Manual de gestão da qualidade*. Lisboa: Editora RH.

Melão, Nuno F.; Guia, Sara M.; Amorim, Marlene (2017) “Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services”. *Total Quality Management & Business Excellence* 28(7-8), 840-857.

Owen, Jane (2002) *Make Quality Sense: A Guide to Quality, Tools and Techniques, Awards and the Thinking Behind Them*. London: Learning and Skills Development Agency.

Pires, António R. (2004) *Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, Sandra (2012) *Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade – Norma NP NE ISO 9001:2008*. Dissertação de mestrado em Assessoria de Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/638/1/DM-SandraRibeiro\\_2012.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/638/1/DM-SandraRibeiro_2012.pdf) [3 de junho de 2017].

Rosa, Maria J.; Moura e Sá, Patrícia; Sarrico, Cláudia (2014) *Qualidade em Ação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Saraiva, Margarida; Teixeira, António (2010) *TMQ Qualidade: A Qualidade numa Perspetiva Multi e Interdisciplinar*. Lisboa: Edições Sílabo.

Sardinha, Boguslaw; Soares, Aldina; Dias, Otilia; Marques, Bráulio (2015) “Perceção das Instituições de Serviço Social para os diferentes modelos da Qualidade” *Qualidade*. XLIV, 23-30.

Schlickman, Jay (2003) *ISO 9001:2000 quality management system design*. Boston: Artech House.



SGS (2011) *Certificação de Qualidade – Respostas Sociais*. Lisboa: SGS.  
<http://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGS-SSC-Social-Responses-A4-PT-11-V4.pdf> [1 de julho de 2017].

The Economist Books (1998) *O essencial da Gestão explicado de A a Z*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal.

Wilson, Alan; Zeithaml, Valarie. A.; Bitner, Mary J.; Gremler, Dwayne D. (2012) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. London: McGraw Hill Education.

### **Legislação:**

Constituição da República Portuguesa.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. Diário da República, 1.ª série – N.º 221. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

Estatutos da APPACDM de Coimbra. Atualizados a 13 de novembro de 2015.

Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. Diário da República, 1.ª série – N.º 88. Assembleia da República.

### **Websites consultados:**

APPACDM de Coimbra: <http://appacdmcoimbra.pt/> [5 de julho de 2017].

Associação Portuguesa para a Qualidade: <http://apq.pt/> [2 de julho de 2017].

Dicionário Priberam: <https://www.priberam.pt/DLPO/serviço> [1 de dezembro de 2016].

*European Quality in Social Services*: <https://www.equass.be/> [2 de julho de 2017].

Instituto de Segurança Social: <http://www.seg-social.pt/> [4 de junho de 2017].

Instituto Português da Qualidade: <http://www.ipq.pt/> [3 de julho de 2017].

*International Organization for Standardization*: <http://www.iso.org> [29 de maio de 2017].

Société Générale de Surveillance: <http://www.sgs.pt> [8 de junho de 2017].

# Anexos

## Anexo A – EQUASS: Princípios, critérios e indicadores

### Princípio 1 – LIDERANÇA

•A organização evidencia boa governação, liderança e responsabilidade social. Promove a justiça social pela inclusão na sociedade. Estabelece objetivos organizacionais e de serviço ambiciosos e fomentam as melhores práticas. A organização está comprometida com a aprendizagem contínua e a inovação.

**Critério 1** – A organização define e implementa a sua visão, a sua missão, os seus valores institucionais nos serviços prestados através do estabelecimento de ambiciosos objetivos organizacionais e de serviço.

**Indicador 1** – A organização tem implementado a Missão, a Visão e os Valores da organização.

**Indicador 2** - Os colaboradores demonstram a sua contribuição para a implementação da Missão, da Visão e dos Valores da organização.

**Critério 2** – A organização define e implementa um sistema de gestão que promove uma cultura de qualidade.

**Indicador 3** – A organização tem implementado formas de trabalho que contribuem para a cultura de qualidade da organização.

**Indicador A** – A organização tem resultados da avaliação da performance de gestão da organização.

**Critério 3** – A organização demonstra o seu compromisso com os objetivos da qualidade a longo-prazo, a aprendizagem contínua, inovação e novas tecnologias.

**Indicador 4** – A organização tem implementada a sua política da qualidade na organização.

**Indicador 5** – A organização tem definido objetivos da qualidade a longo-prazo e demonstra medidas para a aprendizagem contínua, inovação e novas tecnologias.

**Critério 4** – A organização define e implementa um programa anual e um processo de revisão que reflete os objetivos da organização e as atividades de serviço desempenhadas.

**Indicador 6** – A organização tem implementado um plano anual.

**Indicador 7** – A organização realiza uma revisão dos objetivos e resultados dos serviços descritos no plano.

**Critério 5** – A organização realiza uma revisão dos objetivos e resultados dos serviços descritos no plano.

**Indicador 8** – A organização demonstra um compromisso concreto com a justiça social e a inclusão ativa dos seus clientes.

**Indicador B** – A organização tem resultados que demonstram a inclusão dos clientes na sociedade.

**Critério 6** – A organização demonstra Responsabilidade Social Institucional através do seu compromisso com atividades sustentáveis que contribuem para a sociedade.

**Indicador 9** – A organização realiza um compromisso concreto e práticas concretas de Responsabilidade Social Institucional.

## Princípio 2 – RECURSOS HUMANOS

- A organização lidera e gere os seus colaboradores de forma a alcançar os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente. Está comprometida com o recrutamento de pessoal qualificado, baseando-se nos conhecimentos, capacidades e competências requeridas. Promove uma cultura de diversidade de colaboradores na força de trabalho. A organização promove uma cultura de envolvimento, bem-estar, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos colaboradores para benefício dos clientes. A organização cumpre com requisitos a nível de saúde, segurança e as condições de trabalho apropriadas dos clientes e dos colaboradores (incluindo voluntários).

**Critério 7** – A organização define e implementa uma política de recrutamento e retenção que promove a seleção de recursos humanos qualificados com base nos conhecimentos, capacidades e competências requeridas.

**Indicador 10** – A organização tem implementado uma política de recrutamento e retenção de recursos humanos, assim como procedimentos.

**Indicador 11** – Os colaboradores da organização estão conscientes da política de recrutamento e retenção.

**Critério 8** – A organização opera o seu serviço em conformidade com a legislação nacional obrigatória para a saúde e segurança, proporcionando condições de trabalho apropriadas, níveis e rácios de recursos humanos adequados e acordados, e medidas para premiar colaboradores e voluntários.

**Indicador 12** – A organização demonstra conformidade com os requisitos da legislação nacional para saúde e segurança, condições de trabalho apropriadas, níveis e rácios de recursos humanos adequados e acordados.

**Indicador 13** – A organização tem implementado medidas para o reconhecimento dos colaboradores e voluntários.

**Critério 9** – A organização implementa medidas de desenvolvimento dos recursos humanos com base num plano de crescimento pessoal, aprendizagem contínua e desenvolvimento.

**Indicador 14** – A organização tem implementado um plano de desenvolvimento para os colaboradores com base nas necessidades.

**Indicador 15** – A organização revê o plano de desenvolvimento com os colaboradores de forma regular.

**Indicador 16** – A organização tem os resultados da eficácia do crescimento pessoal dos colaboradores, aprendizagem contínua e desenvolvimento.

**Critério 10** – A organização define e implementa os requisitos de competência nas posições e funções identificadas dos colaboradores e avalia-os anualmente.

**Indicador 17** – A organização tem implementado o requisito de competência, funções e responsabilidades para cada posição na organização.

**Indicador 18** – A organização tem avaliado os requisitos de competência, funções e responsabilidades dos colaboradores anualmente.

**Critério 11** – A organização reconhece os colaboradores como um recurso para o feedback e envolve-os no planeamento, no desenvolvimento dos serviços e na melhoria da qualidade.

**Indicador 19** – A organização tem demonstrado medidas para o envolvimento dos colaboradores no planeamento, no desenvolvimento dos serviços e na melhoria da qualidade.

**Indicador C** – A organização tem resultados que demonstram o envolvimento/compromisso dos colaboradores.

---

**Crítério 12** – A organização realiza medidas específicas que melhoram a motivação dos colaboradores.

**Indicador 20** – A organização tem demonstrado medidas para a satisfação e motivação dos colaboradores.

**Indicador D** – A organização tem resultados que demonstram a motivação dos colaboradores.

---

### Princípio 3 – DIREITOS

•A organização está empenhada em proteger, promover e respeitar os direitos das pessoas servidas/ clientes em termos de igualdade de oportunidades e da igualdade de tratamento e a liberdade de escolha, autodeterminação e igualdade de participação. Este compromisso é visível nos valores organizacionais e em todos os elementos de desenvolvimento dos serviços, e na prestação do serviço. A organização assegura que os clientes compreendem e aprovam todas as suas intervenções individuais propostas.

---

**Crítério 13** – A organização garante os direitos do cliente e esses direitos estão descritos numa Carta de Direitos que se baseia nas convenções internacionais de direitos humanos.

**Indicador 21** – A organização tem implementado uma Carta de Direitos para os clientes com base em convenções internacionais dos direitos humanos.

**Indicador 22** – Os colaboradores estão conscientes dos direitos dos clientes e demonstram respeito pelos seus direitos.

---

**Crítério 14** – A organização informa e apoia os clientes de forma a compreenderem os seus direitos de forma acessível.

**Indicador 23** – A organização assegura que o cliente está consciente dos seus direitos.

**Indicador E** – A organização tem resultados que demonstram a implementação de propostas sugeridas pelos clientes.

---

**Crítério 15** – A organização respeita que o cliente atinga livremente as suas aspirações e objetivos pessoais em linha com as suas escolhas, necessidades e capacidades.

**Indicador 24** – A organização apoia os clientes a atingirem os seus objetivos pessoais.

---

**Crítério 16** – A organização avalia o seu desempenho na promoção e execução dos direitos do cliente em todas as áreas da organização.

**Indicador 25** – A organização tem resultados na promoção e no respeito pelos direitos do cliente.

---

**Crítério 17** – A organização tem um sistema de gestão de reclamações acessível que regista e responde a reclamações dos clientes, compradores e outras partes interessadas relevantes.

**Indicador 26** – A organização tem implementado um sistema de gestão de reclamações acessível.

**Indicador 27** – O sistema de gestão de reclamações responde a todas as reclamações.

---

## Princípio 4 – ÉTICA

- A organização funciona na base de orientações éticas que respeitam a dignidade e o bem-estar dos colaboradores, clientes e suas famílias ou cuidadores. Fornece serviços baseados na confiança, confidencialidade e honestidade. A organização promove a proteção dos clientes contra abusos e má conduta.

**Critério 18** – A organização promove o comportamento ético e o bem-estar dos colaboradores, clientes e das suas famílias ou cuidadores.

**Indicador 28** – A organização tem implementado uma política ética e de bem-estar para todos.

**Indicador 29** – Colaboradores, clientes e as suas famílias ou cuidadores demonstram como atuam de acordo com a política da organização sobre a ética e bem-estar para todos.

**Critério 19** – A organização define e implementa as suas orientações em matéria de ética, que garantem que a dignidade dos clientes é respeitada.

**Indicador 30** – A organização tem implementado um Código de Ética para assegurar a dignidade do cliente e para governar o comportamento dos colaboradores na prestação de serviços.

**Indicador 31** – A organização garante que os colaboradores, clientes e famílias estão conscientes do Código de Ética e atuam em conformidade.

**Critério 20** – A organização facilita o acesso a serviços e a recursos de uma forma não discriminatória e transparente.

**Indicador 32** – A organização assegura acesso a advogados e/ou pessoal de apoio.

**Indicador 33** – A organização demonstra não discriminação sobre o acesso aos serviços.

**Critério 21** – A organização garante serviços que operam num ambiente de trabalho seguro de forma a garantir a segurança física dos clientes, suas famílias e cuidadores.

**Indicador 34** – A organização tem implementado um plano de saúde e segurança.

**Critério 22** – A organização opera mecanismos que previnem o abuso físico, mental e financeiro dos clientes.

**Indicador 35** – A organização tem implementado procedimentos que previnem o abuso físico, mental e financeiro dos clientes.

**Indicador F** – A organização tem resultados sobre a proteção dos clientes relativamente a abusos e má conduta.

**Critério 23** – A organização define, monitoriza e avalia um conjunto de princípios, valores e procedimentos que regem o comportamento na prestação do serviço contendo os aspetos de confidencialidade, precisão, privacidade e integridade.

**Indicador 36** – A organização implementa procedimentos para garantir a confidencialidade das informações sensíveis, a exatidão dos registos, a privacidade, a dignidade e a integridade física do cliente.

**Indicador 37** – A organização revê os seus procedimentos para a confidencialidade das informações, exatidão dos registos, a privacidade, a dignidade e a integridade física do cliente de forma regular.

**Indicador G** – A organização tem resultados sobre o respeito da confidencialidade da informação do cliente.

## Princípio 5 – PARCERIAS

- A organização atua em parceria com as partes interessadas relevantes para apoiar atingir a sua visão e missão. As parcerias apoiam a sequência fiável de serviços abrangentes e dos resultados centrados na pessoa. As parcerias contribuem para a inclusão dos clientes na sociedade.

**Critério 24** – A organização trabalha em parceria com as partes interessadas relevantes para garantir uma continuidade de serviços abrangentes e a inclusão do cliente.

**Indicador 38** – A organização demonstra o uso de parcerias para garantir uma continuidade de serviços abrangentes e a inclusão do cliente.

**Indicador H** – A organização tem resultados sobre as parcerias que garantem uma continuidade de serviços abrangentes.

**Critério 25** – A organização avalia os resultados e benefícios da sua parceria para o cliente e para a organização.

**Indicador 39** – A organização tem resultados relevantes e tangíveis, assim como benefícios das suas parcerias para os clientes e para a organização.

## Princípio 6 – PARTICIPAÇÃO

- A organização promove a plena participação e a inclusão ativa dos clientes e a sua representação a todos os níveis da organização e dentro da comunidade. As organizações envolvem os clientes como membros ativos no processo de tomada de decisão na sua própria equipa de trabalho. Com vista a uma maior igualdade de participação e inclusão, a organização deve apoiar o *empowerment* dos clientes. As organizações apoiam a defesa da promoção da igualdade de oportunidades e da participação dos clientes.

**Critério 26** – A organização é *responsiva* e apoia o cliente a exprimir contribuições individuais, opiniões e pontos de vista.

**Indicador 40** – A organização proporciona oportunidades ao cliente para poder exprimir as suas opiniões e pontos de vista.

**Critério 27** – A organização inclui os clientes como participantes ativos no planeamento da prestação de serviços, na prestação do serviço e na avaliação dos mesmos.

**Indicador 41** – A organização tem implementado uma política e procedimentos para a inclusão dos clientes como participantes ativos no planeamento, prestação e avaliação do serviço.

**Indicador 42** – A organização tem resultados da inclusão dos clientes como participantes ativos no planeamento, prestação e avaliação do serviço.

**Critério 28** – A organização revê e reflete anualmente sobre a participação dos clientes, com base nas suas opiniões.

**Indicador 43** – A organização demonstra como é revista e refletida a participação dos clientes.

**Indicador I** – A organização tem resultados anuais sobre a prática da participação.

**Critério 29** – A organização implementa medidas específicas para os colaboradores e clientes do serviço compreenderem, aumentam e melhoram o *empowerment* dos clientes.

**Indicador 44** – A organização tem definido e implementado o conceito de *empowerment* dos clientes.

**Indicador 45** – A organização consegue demonstrar resultados tangíveis do *empowerment* dos clientes.

**Critério 30** – A organização implementa medidas específicas para os colaboradores e clientes compreenderem e estabelecerem um ambiente de *empowerment*.

**Indicador 46** – A organização tem estabelecidas as condições para a criação de um ambiente de *empowerment*.

**Indicador 47** – Os colaboradores e clientes compreendem como um ambiente de *empowerment* é facilitado.

**Indicador J** – A organização tem resultados sobre a criação de um ambiente de *empowerment*.

### Princípio 7 – ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA

- A organização presta serviços que são motivados pelas necessidades, expectativas e capacidade dos clientes. Os serviços prestados têm em consideração o ambiente físico e social dos clientes. Estes serviços visam melhorar a qualidade de vida dos clientes. A organização respeita a contribuição dos indivíduos pelo envolvimento dos clientes na autoavaliação, planeamento, na prestação do serviço, no feedback e avaliação.

**Critério 31** – A organização oferece serviços que são *responsivos* à escolha do indivíduo, necessidades e capacidades dos clientes em linha com a missão, visão e valores da organização.

**Indicador 48** – A organização apoia os clientes a exprimirem as suas necessidades, expectativas e escolhas.

**Indicador 49** – A organização presta serviços com base nas necessidades e expectativas dos clientes.

**Indicador K** – A organização tem resultados da avaliação das necessidades, expectativas e capacidades dos clientes.

**Critério 32** – A organização tem uma definição clara do conceito de Qualidade de Vida para o cliente e implementa atividades que são baseadas numa análise de necessidades do cliente, com o objetivo de melhorar a sua qualidade de vida.

**Indicador 50** – A organização tem definido e implementado o conceito de Qualidade de Vida para os seus clientes.

**Indicador 51** – A organização tem resultados tangíveis das atividades que melhoram a qualidade de vida dos clientes.

**Critério 33** – A organização documenta e revê o planeamento e a prestação de serviços com base na identificação das necessidades individuais, nas expectativas e na modificação das circunstâncias dos clientes num Plano Individual.

**Indicador 52** – A organização tem implementado um plano individual para cada cliente que regista as suas necessidades, expectativas, serviços e resultados.

**Indicador 53** – O plano individual do cliente é revisto e atualizado regularmente.

**Critério 34** – A organização tem em conta o ambiente físico e social do cliente aquando do desenvolvimento, prestação e avaliação dos serviços prestados ao mesmo.

**Indicador 54** – A organização presta serviços que se dirigem às necessidades físicas e sociais do cliente.

**Critério 35** – A organização envolve os clientes na conceção e revisão do plano individual para garantir que a sua contribuição individual é parte do plano.

**Indicador 55** – A organização tem implementado procedimentos para o envolvimento dos clientes na criação e revisão do seu plano individual.

**Indicador 56** – A organização tem resultados tangíveis das suas ações para envolver o cliente no seu plano individual.

## Princípio 8 – ABRANGÊNCIA

- A organização assegura que o cliente tem um acesso contínuo a serviços holísticos e com base na comunidade. As organizações estão empenhadas em prestar serviços que abrangem desde a intervenção precoce até ao apoio e acompanhamento. Os serviços deverão ser prestados de forma coordenada e através de uma equipa multidisciplinar ou numa configuração multi-agency.

**Critério 36** – A organização garante que o cliente pode ter acesso contínuo a serviços que abrangem desde a intervenção precoce para apoio e acompanhamento, respondendo às exigências de mudança ao longo do tempo.

**Indicador 57** – A organização presta um acesso contínuo a serviços.

**Indicador 58** – A organização tem resultados da avaliação do acesso contínuo a serviços.

**Critério 37** – A organização opera serviços numa abordagem holística baseada nas necessidades e expectativas dos clientes, da sua família ou de cuidadores.

**Indicador 59** – Os serviços são baseados na avaliação holística das necessidades e expectativas dos clientes, familiares e cuidadores que levam em conta a situação da vida das pessoas e do seu ambiente.

**Indicador L** – A organização tem resultados dos serviços holísticos.

**Critério 38** – A organização identifica e analisa as atividades de prestação de serviços e monitoriza e mantém o controlo sobre a sua qualidade.

**Indicador 60** – A organização tem implementado as suas principais atividades de prestação de serviços.

**Indicador 61** – A organização monitoriza regularmente o desempenho das principais atividades de prestação de serviços.

**Critério 39** – A organização presta serviços aos clientes com base na comunidade em linha com a visão e missão do prestador.

**Indicador 62** – A organização demonstra que presta serviços com base na comunidade.

**Indicador 63** – A organização demonstra que as atividades principais do serviço são prestadas em linha com a sua visão e missão.

**Indicador M** – A organização tem resultados dos serviços baseados na comunidade.

**Critério 40** – A organização presta serviços aos clientes de uma forma coordenada.

**Indicador 64** – A organização mostra evidências de que as atividades são coordenadas e são prestadas de forma contínua.

**Critério 41** – A organização presta serviços aos clientes num ambiente multidisciplinar ou em multiparcerias com outros prestadores de serviço.

**Indicador 65** – A organização demonstra que os serviços são prestados de uma forma multidisciplinar.



## Princípio 9 – ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

- A organização procura atingir os resultados previstos, benefícios e o maior valor para os clientes e partes interessadas relevantes (incluindo financiadores). As organizações demonstram os resultados alcançados da organização e dos clientes, em linha com a sua missão e as suas atividades principais. Os impactos do serviço são medidos e monitorizados e são um elemento importante dos processos de melhoria contínua, da transparência e da responsabilização.

**Critério 42** – A organização identifica os seus resultados de negócios e de serviços e tem revisões formais periódicas e independentes.

**Indicador 66** – A organização tem identificado e registado os seus resultados de negócios e de serviços.

**Indicador 67** – Os resultados financeiros têm sido periodicamente validados por uma revisão independente para assegurar a continuidade e sustentabilidade financeira.

**Indicador N** – A organização tem resultados organizacionais tangíveis.

**Indicador O** – A organização tem resultados de serviço tangíveis.

**Critério 43** – A organização regista os resultados, efeitos e benefícios dos serviços para os clientes numa base individual e coletiva.

**Indicador 68** – A organização identifica os resultados e os benefícios para os clientes numa base individual e coletiva.

**Critério 44** – A organização avalia resultados e benefícios para os clientes, em linha com a sua missão, a fim de determinar as formas de melhoria e proporcionar melhor valor para os clientes, financiadores e outras partes interessadas relevantes.

**Indicador 69** – A organização tem implementado ações para a melhoria dos serviços após a avaliação dos resultados e benefícios.

**Indicador P** – A organização tem resultados do melhor valor para as partes interessadas relevantes.

**Critério 45** – A organização mede a satisfação dos clientes e todas as partes interessadas relevantes pela avaliação interna e/ou externa.

**Indicador 70** – A organização tem registado uma visão geral da satisfação do cliente e das outras partes interessadas relevantes.

**Critério 46** – A organização proporciona informação facilmente compreensível e acessível dos registos dos resultados e efeitos, incluindo os resultados de inquéritos.

**Indicador 71** – A organização consegue demonstrar que as informações sobre os resultados são compreendidas pelos clientes, pelos colaboradores e pelas outras partes interessadas relevantes.

**Critério 47** – A organização dissemina ativamente o desempenho da organização dos resultados dos negócios e dos serviços entre os seus colaboradores, clientes e todas as partes interessadas relevantes.

**Indicador 72** – A organização demonstra formas de disseminar informação sobre o desempenho da organização.

## Princípio 10 – MELHORIA CONTÍNUA

- A organização está empenhada na aprendizagem contínua e na melhoria contínua dos seus serviços e dos seus resultados. A organização é proactiva em ir ao encontro das necessidades futuras dos clientes, colaboradores, financiadores e as partes interessadas com informações baseadas em evidências para o desenvolvimento e melhoria dos serviços sociais prestados. As organizações operam sistemas para comparar o desempenho do serviço e melhoria contínua.

**Critério 48** – A organização define e implementa um sistema de melhoria contínua dos resultados dos serviços, formas de trabalho e de aprendizagem.

**Indicador 73** – A organização tem implementado um sistema de melhoria contínua e aprendizagem.

**Indicador Q** – A organização tem resultados tangíveis da melhoria dos serviços.

**Indicador R** – A organização tem resultados tangíveis da melhoria.

**Critério 49** – A organização opera mecanismos que fornecem informações para compreender as necessidades futuras dos clientes, colaboradores, financiadores e partes interessadas.

**Indicador 74** – A organização demonstra que usa informações sobre as necessidades futuras dos clientes e partes interessadas para desenvolver e melhorar os seus serviços.

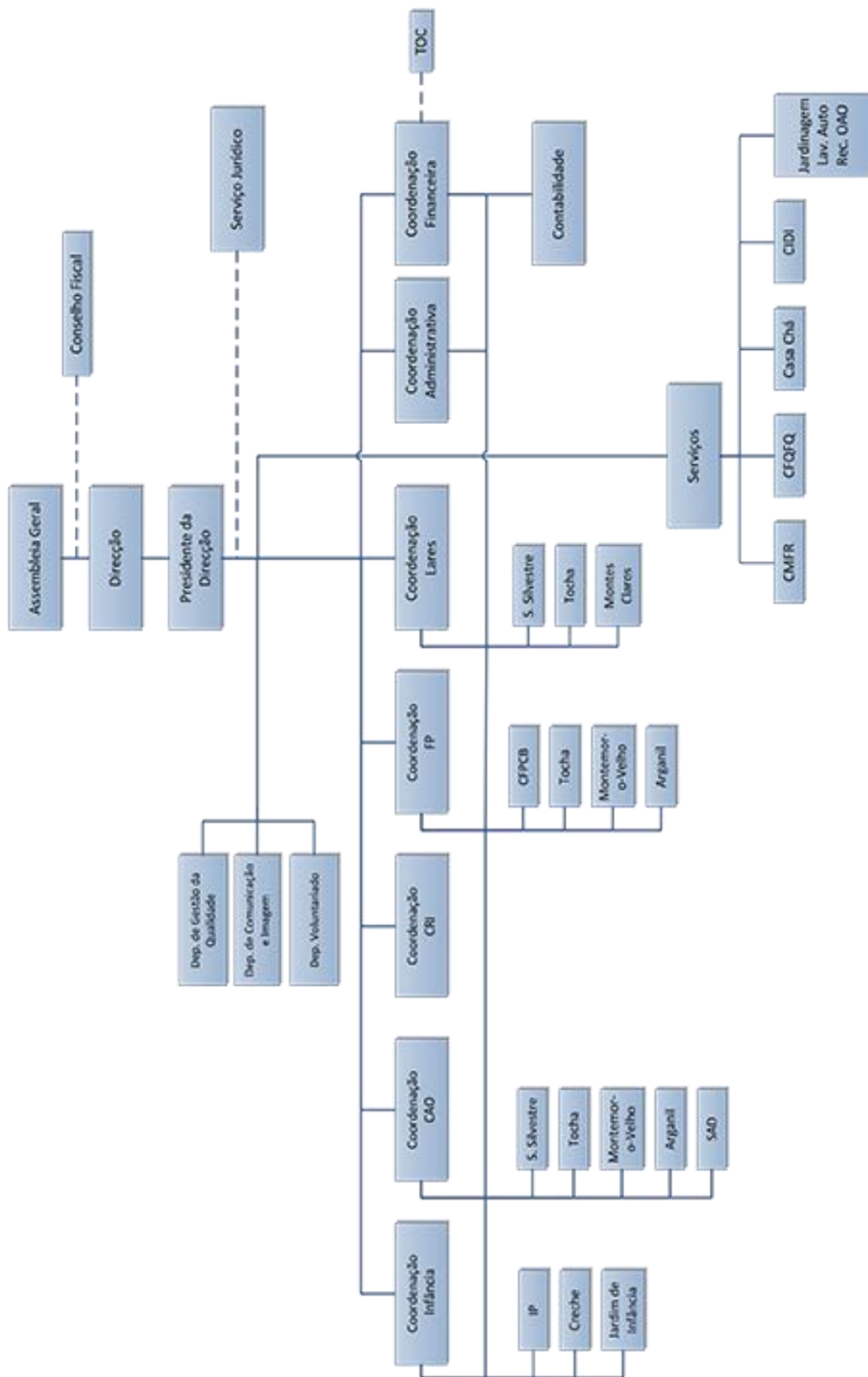
**Critério 50** – A organização tem iniciativas de melhoria ao comparar e trocar desempenhos nas abordagens, resultados dos serviços, atividades e resultados dos clientes.

**Indicador 75** – A organização consegue demonstrar que comparou abordagens, métodos de implementação e resultados com outros prestadores de serviços sociais.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de EQUASS (2017).



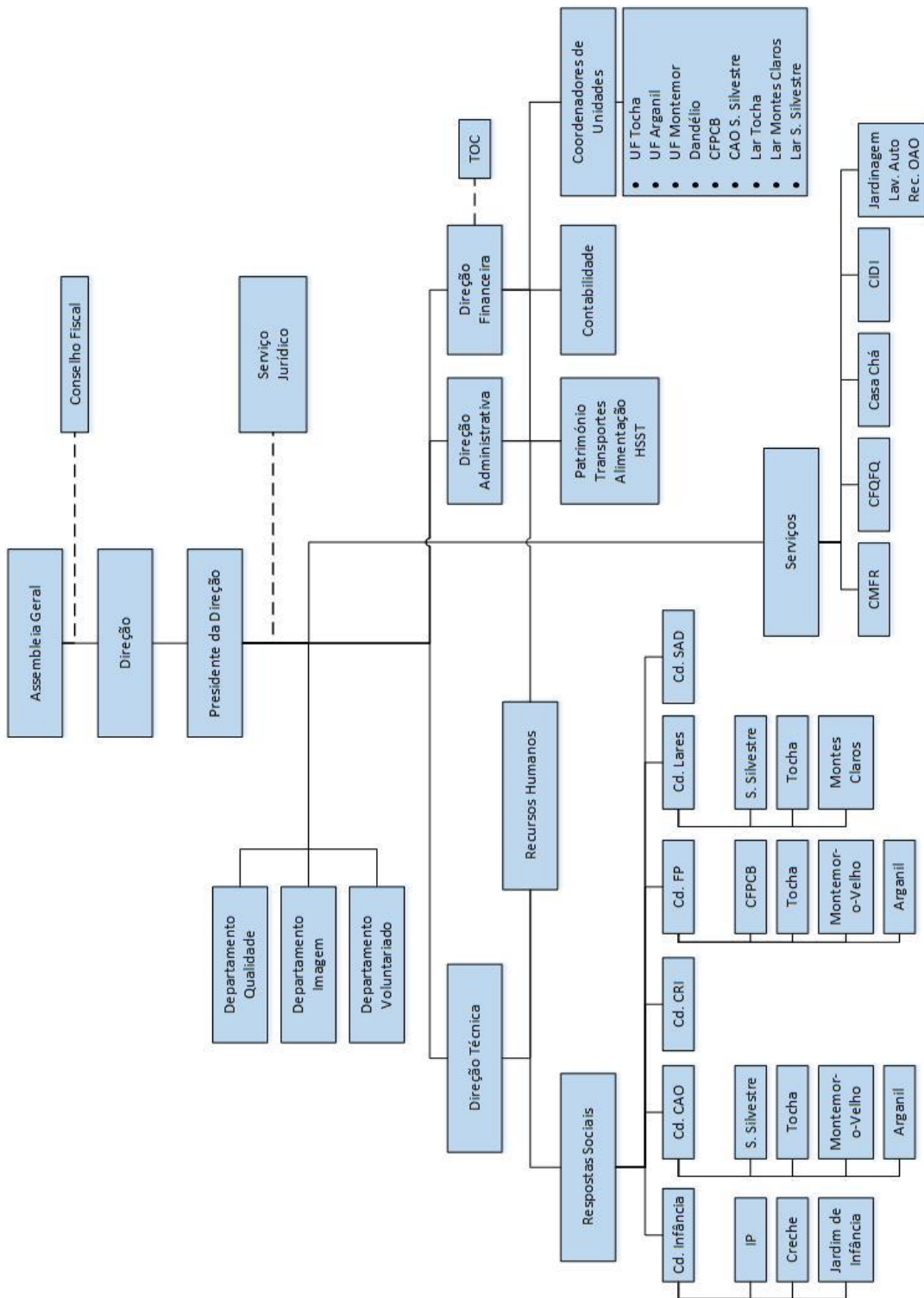
## Anexo B – Novo organograma da APPACDM de Coimbra



Fonte: Imagem recolhida durante o estágio na APPACDM de Coimbra.



## Anexo C – Antigo organograma da APPACDM de Coimbra



Fonte: Imagem recolhida durante o estágio na APPACDM de Coimbra.