

## **A QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS NA ÁREA SOCIAL – EXPERIÊNCIAS E REFLEXÕES**

Implementação de sistemas de gestão da qualidade

Em lares para idosos – Experiências e Reflexões

Maria da Glória Antunes, António Ramos Pires

[mantunes@est.ips.pt](mailto:mantunes@est.ips.pt) [anpires@est.ips.pt](mailto:anpires@est.ips.pt)

### Resumo

*As experiências apresentadas constituem exemplos de aplicação de metodologias da qualidade a sectores de actividade com pouco histórico. Em termos mais particulares, estas experiências podem ajudar a encontrar formas similares de aplicação em sectores com poucos recursos, como são os museus, nomeadamente através da formação conjunta e da implementação colaborativa.*

*Em primeiro lugar, relata-se a nossa participação no âmbito do Plano Avô em 2000, com a elaboração do “Guia Interpretativo para Aplicação da Norma ISO 9001:2000 a Lares para Idosos”, publicado pelo Instituto Português da Qualidade em 2000, com edição revista em 2001 e a realização da formação em Qualidade destinada aos gestores e técnicos de vinte e cinco Instituições, seleccionadas pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade, do universo das entidades promotoras de respostas sociais para pessoas idosas.*

*Em segundo lugar, apresentamos os resultados de um projecto sobre a avaliação do impacte e aplicabilidade de sistemas de gestão da qualidade nas organizações de prestação de serviços na área social (Organizações de Apoio a Pessoas Idosas) sedeadas em Setúbal, sendo a amostra constituída por doze instituições*

---

*representativas do universo em estudo. Pretendeu-se, nomeadamente, identificar as variáveis qualitativas e quantitativas que podem influenciar a implementação de sistemas da qualidade e analisar o respectivo impacte nos resultados das organizações. Este projecto foi realizado com financiamento do Instituto Politécnico de Setúbal.*

*Em terceiro lugar, são apresentadas as principais conclusões destes casos, salientando-se que a implementação de um sistema da qualidade acarreta benefícios evidenciados por uma gestão mais activa na transposição das expectativas dos cidadãos/utentes para requisitos dos serviços e consequente melhoria nos processos com a diminuição da variação entre os desempenhos individuais.*

**Por último, são sugeridas outras eventuais replicações destas experiências.**

## ***1. INTRODUÇÃO***

A Qualidade é cada vez mais uma exigência da sociedade a todos os níveis, sendo um caminho a percorrer por todo o tipo de organizações. As áreas sociais pretendem acompanhar este movimento de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados aos clientes. As Instituições de Apoio a Idosos, de modo idêntico à maioria das organizações, evidenciaram, nos últimos tempos, uma grande atenção com a qualidade nas áreas de gestão interna e, após uma familiaridade com as normas NP EN ISO 9001, adoptaram-nas como elemento da sua estrutura de gestão. Para isso, muito contribuiu o projecto denominado “Plano Avô”, criado pelo despacho conjunto nº 410/2000 dos Secretários Adjuntos do Ministro da Economia e do Ministro do Trabalho e da Solidariedade, pioneiro

---

a nível nacional, com a finalidade de desenvolver as práticas da qualidade em Lares para Idosos.

Os serviços na área social (públicos ou privados) são, por inerência, serviços em que a utilização dos processos de gestão da qualidade têm uma larga aplicação devido, essencialmente, a: 1) área em que a segurança da pessoas e bens é crítica; 2) os custos das falhas são muito elevados, ou mesmo irreparáveis; 3) a prevenção tem nesta área um valor inquestionável; 4) a improvisação e os erros causam elevada insatisfação; 5) o cliente dispõe, frequentemente, de uma menor possibilidade de escolha.

As respostas sociais para a população de idosos, consumidora de bens e serviços (vistas como improdutivas e caras para a sociedade, especialmente quando se trata de idosos dependentes) têm de enquadrar, nomeadamente:

- O envelhecimento das populações;
- O aumento da esperança de vida e o progresso das sociedades;
- O direito das pessoas idosas à participação na definição, criação e implementação de respostas que lhes estejam destinadas.

O desafio da qualidade na prestação de cuidados engloba a institucionalização (preocupação com a criação de instituições), a melhoria dos cuidados na instituição, o desenvolvimento dos serviços de apoio domiciliário e a constante preocupação com a qualidade das respostas. Nenhuma organização pode aspirar a obter a total satisfação dos seus clientes e o reconhecimento dos seus parceiros e da comunidade que serve, se não tiver atingido, pelo menos, requisitos mínimos da qualidade pretendida. A competência técnica, as normas de boa prática técnico-profissional são um bom

---

princípio mas, só por si, podem não garantir a qualidade organizacional e a conformidade do serviço. A implementação de um sistema de gestão da qualidade com base no referencial normativo NP EN ISO 9001:2000 assegura o cumprimento dos requisitos do serviço e a satisfação do cliente, podendo, adicionalmente evidenciá-los perante a sociedade.

## ***2. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO DAS INSTITUIÇÕES SEDIADAS EM SETÚBAL***

Este estudo teve como objectivo central a identificação das variáveis que podem influenciar a implementação de sistemas da qualidade, analisar o seu impacte nos resultados das organizações e, ainda, abrir vias de análise que permitam caracterizar as práticas de Avaliação da Qualidade em Lares para Idosos.

A nível mundial, com grande relevo para as sociedades ocidentais, é evidente a preocupação com o envelhecimento da população que, segundo algumas estimativas, revela tendências inquietantes. Em Portugal, prevê-se que em 2010 a população idosa constitua 20% da população do País, com tendência a aumentar a faixa etária superior aos 80 anos. O grupo de portugueses com mais de 65 anos constitui cerca de 17% da população do Continente, chegando a atingir 20% nos grandes centros urbanos. O índice de dependência, face à população em idade produtiva, estima-se em cerca de 24%, sendo que cerca de 300 mil vivem em situação de isolamento.

Este problema reflecte-se na qualidade de vida da população idosa e das suas famílias. O idoso, que era até há poucos anos considerado um elemento fundamental na sociedade, assegurando a transferência de valores e de conhecimentos para as populações mais

---

jovens, tem actualmente uma imagem e um papel social, tendencialmente, insuficiente. A sociedade actual, com a maioria das mulheres a trabalhar fora de casa, os problemas e realidades específicas da população idosa com dificuldades financeiras e falta de apoio social requerem respostas sociais adequadas, dada a excessiva procura e a escassa oferta.

Como respostas tradicionais surgem os Lares para Idosos (estabelecimentos onde são desenvolvidas actividades de apoio social a pessoas idosas através de alojamento colectivo, de utilização temporária ou permanente, fornecimento de alimentação, cuidados de saúde, higiene e conforto, fomentando o convívio, a animação social e a ocupação do tempo livre dos clientes/utentes/residentes).

Para exemplificar a importância crescente da gestão da qualidade nos serviços sociais são de referir para além do “Plano Avô”, algumas iniciativas recentes:

1) A Análise da Prestação de Serviços a Pessoas Idosas em Lares de todo o País, conduzida pelo Instituto para o Desenvolvimento Social em Março de 2002, com a identificação de inúmeras insuficiências e constrangimentos de funcionamento. Este diagnóstico baseou-se em dois inquéritos: um aplicado a mais de 51 000 idosos institucionalizados, que se encontravam em condições de responder e, um outro, aos responsáveis pelas instituições, num total de 1250, principalmente Lares pertencendo a organizações particulares sem fins lucrativos. Os autores do estudo, coordenado por Quedas (2003) referem a existência de uma “cultura de cliente pouco vincada”, justificando a atitude de “não reclamação”, em parte, com a identidade que é veiculada institucional e socialmente do que é ser Idoso;

---

2) A criação do Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST), para a aplicação do modelo da Estrutura Comum de Auto – Avaliação da Qualidade dos Serviços Públicos da União Europeia, também denominado CAF (Common Assessment Framework) a organismos do MSST, formalizado pela nomeação de um Grupo de Trabalho Coordenador do Programa, através de despacho ministerial nº 23 919/2003, 11 de Dezembro.

3) O Projecto QUAL\_IDADE – Qualidade nas Misericórdias, (Acordo de Parceria com o IPQ, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a União das Misericórdias Portuguesas e o CEQUAL) em curso desde Janeiro de 2005 no âmbito do EQUAL – Programa de Iniciativa Comunitária com vocação “estruturante” que pretende apoiar mudanças nos “sistemas”, acrescentando valor. Este trabalho visa a criação de um Manual de Auto-Avaliação da Qualidade e um Manual de Boas Práticas, especificamente dirigidos à realidade das Misericórdias nas principais áreas de intervenção (Apoio Domiciliário; Lares e Cuidados Continuados).

A escolha do tema esteve relacionada, essencialmente com:

1) A pertinência social e 2) A existência de poucos estudos relevantes nesta área.

Atendendo ao envelhecimento acelerado da população a nível mundial e aos custos sociais envolvidos, esta investigação justifica-se, também, pela exploração dos aspectos económicos da qualidade, abrindo-se um novo espaço de investigação e futura disseminação de resultados, relativamente a domínios de actividades transversais, como é o caso da qualidade.

### **3. AS INSTITUIÇÕES E A QUALIDADE**

As actividades de apoio social a Idosos podem ser desenvolvidas por:

- Estabelecimentos oficiais geridos por organismos da Administração Pública, central, regional ou local;
- Estabelecimentos de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e
- Estabelecimentos pertencentes a pessoas singulares, ou colectivas que não se enquadrem nos dois tipos mencionados.

No que respeita aos estabelecimentos públicos integrados nos Centros Distritais de Segurança Social (CDSS), a sua gestão pode ser exercida directamente pelo próprio Centro, ou mediante Acordo de Gestão, por Instituições Particulares de Solidariedade Social. Estas Instituições (IPSS) são constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e para prosseguir, entre outros, o objectivo de protecção dos cidadãos na velhice, mediante o fornecimento de bens e a prestação de serviços. As Instituições podem revestir-se de várias formas, nomeadamente as de associações de solidariedade social, irmandades da misericórdia e outras legalmente previstas.

As IPSS são apoiadas pelo Estado, através da celebração de Acordos de Cooperação, para salvaguarda dos direitos e obrigações das partes envolvidas e estão sujeitas à respectiva tutela.

Os restantes estabelecimentos, em que sejam exercidas actividades de apoio no âmbito da segurança social, estão sujeitos a um regime de licenciamento e de fiscalização da prestação dos serviços.

---

Estas Instituições estão condicionadas ao cumprimento dos requisitos legais e regulamentares. A relação entre o cliente e o Lar rege-se por um conjunto de requisitos legais que confere direitos ao cliente. Os clientes (utente e sua família), têm expectativas em vários domínios (financeiro, social e psicológico), função das suas vivências anteriores, do estado de saúde e de autonomia e ainda das relações familiares.

A implementação de sistemas da qualidade com base nas Normas ISO 9001:2000 e sua certificação, parece ter colocado algumas reservas a algumas organizações, sobretudo, devido à linguagem técnica das normas. O primeiro esforço para amenizar as barreiras iniciais sentidas na implementação de sistemas da qualidade, surgiu com a publicação de guias interpretativos da norma a sectores específicos.

A necessidade de um sistema de reconhecimento da qualidade praticada, bem como o papel incentivador do efeito da sua demonstração são uma exigência nestas áreas de actividade, e em particular, nos cuidados prestados pelos Lares.

#### **4. PLANO AVÔ**

##### **4.1 DESENVOLVIMENTO**

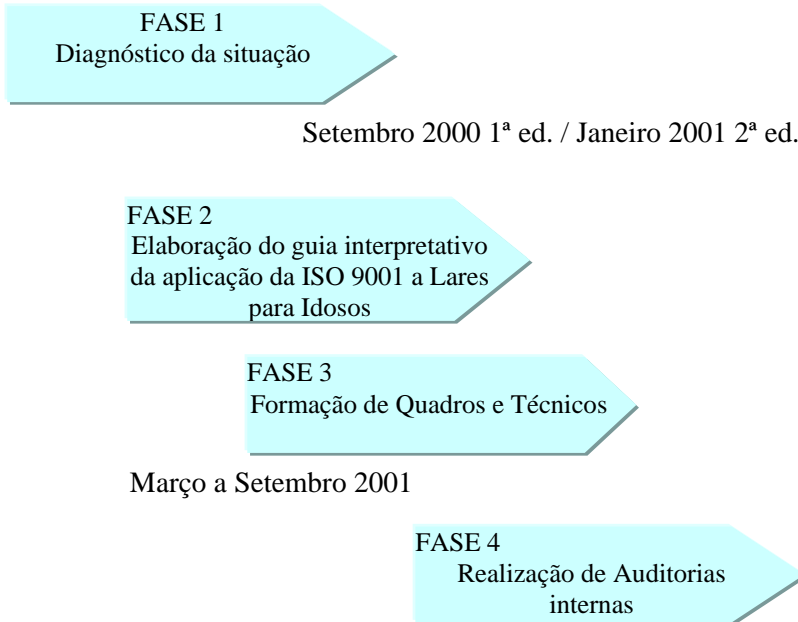
A concepção e implementação de sistemas de gestão da qualidade em lares para pessoas idosas tiveram uma expressão significativa através do “Plano Avô”. Foi um projecto crucial para o Ministério do Trabalho e da Solidariedade que apostou numa bem sucedida parceria interinstitucional com o Ministério da Economia através do Instituto Português da Qualidade, que pretendia: 1) a elaboração de um “Documento de adaptação da ISO 9001:2000 a Lares para Idosos”, que de um modo coerente e acessível orientasse



o utilizador para a aplicação de um sistema de gestão da qualidade; 2) o planeamento e programação de acções de formação sobre a aplicação da norma e 3) preparação de auditores para serem utilizados pelos organismos de certificação que efectuassem a certificação dos Lares.

Este projecto foi dividido em duas partes fundamentais.

A 1ª parte do plano envolveu quatro fases distintas.



FASE 1  
Diagnóstico da situação

Setembro 2000 1ª ed. / Janeiro 2001 2ª ed.

FASE 2  
Elaboração do guia interpretativo  
da aplicação da ISO 9001 a Lares  
para Idosos

FASE 3  
Formação de Quadros e Técnicos

Março a Setembro 2001

FASE 4  
Realização de Auditorias  
internas

Outubro a Dezembro 2001

Na primeira fase foi efectuada uma análise de diagnóstico a três Lares, seleccionados pela Inspecção-Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

Uma análise formal dos dados permitiu identificar como pontos fortes: a liderança das direcções com a participação dos diversos colaboradores; as parcerias desenvolvidas com entidades exteriores; as entrevistas conduzidas aos utentes e seus familiares aquando da admissão do potencial utente; a confidencialidade das informações contidas nos processos dos utentes; o registo no livro de ocorrências das anomalias e das informações referentes à passagem de turnos.

Relativamente aos pontos fracos detectados foram identificadas as situações seguintes: não estava sistematizada a aceitação formal pelos clientes das condições oferecidas e acordadas; não estava evidenciada uma avaliação sistemática das necessidades do cliente/utente; algumas funções técnicas estratégicas eram efectuadas por estagiários com formação escassa nas matérias relacionadas com a actividade; não eram efectuados planeamentos de uma forma sistemática; não existiam procedimentos documentados para as regras e boas práticas em vigor; não existiam procedimentos de segurança, nem estava preparada a resposta a situações de emergência; não havia práticas documentadas relativamente ao controlo de equipamentos críticos; alguns dos requisitos da Norma não faziam parte das preocupações actuais dos Lares, por exemplo, o registo das reclamações e sugestões dos utentes, o circuito da comunicação, a evidência da melhoria contínua e do aumento da satisfação do cliente.

Na segunda fase, atendendo às dificuldades evidenciadas na interpretação do referencial normativo, foi elaborado o Guia Interpretativo para a aplicação da ISO 9001:2000 a Lares para Idosos

---

*Na terceira fase foram realizadas acções de formação dirigidas a Quadros e Dirigentes das Instituições, o que permitiu o desenvolvimento dos conceitos e métodos apresentados no Guia Interpretativo para a aplicação da ISO 9001:2000 a Lares de Idosos, bem como, o conhecimento dos fundamentos e metodologia para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Nesta fase foi também estruturado um curso de Formação-Acção dirigido aos Técnicos com a responsabilidade pela implementação e difusão de metodologias, que permitiria basear as intervenções em factos (apreciação de dados e acontecimentos) e não em opiniões subjectivas. Para objecto desta formação, foi seleccionada pela Inspeção-Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, uma amostra inicial de 25 Lares representativa dos tipos de Equipamentos Sociais de Apoio a Idosos.*

Foram desenhados e analisados os principais processos, nomeadamente os Processos de Gestão (Planeamento estratégico, Recursos Humanos, Segurança), os Processos Chave (Candidatura, Admissão, Alojamento, Alimentação, Saúde, Apoio Psicossocial) e os Processos de Suporte (Compras, Manutenção, Serviços Administrativos e Financeiros), bem como visualizada a sua sequência e interacções. Foram também inventariadas para cada processo as actividades associadas, as suas entradas e saídas, os recursos necessários, os objectivos, critérios de execução, de controlo e de monitorização, os registos, a metodologia para a sua execução e os resultados esperados. Este curso de Formação-Acção, permitiu o desenvolvimento dos conceitos apresentados em sala com aplicação prática nas Instituições participantes, conduzindo assim à quarta fase que consistiu na realização de auditorias internas ao Sistema da qualidade implementado, em contexto de formação.

A quarta fase consistiu em:

- 1) Verificar a implementação do sistema de gestão da qualidade nos Lares auditados (amostra constituída por 4 Lares);
- 2) Realizar a formação prática em auditorias internas;
- 3) Validar a eficácia da aplicabilidade dos temas desenvolvidos durante a formação.

A 2ª parte do Plano Avô – processo de candidatura da certificação dos Lares, por uma entidade certificadora não foi iniciada, devido, provavelmente, à mudança de governo.

#### **4.2 RESULTADOS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO PLANO AVÔ**

Para uma eficiente análise da aplicabilidade da Norma ISO 9001:2000, foi distribuído aos Técnicos dos Lares que participaram nas acções de formação, com a responsabilidade da implementação do sistema de gestão da qualidade na respectiva Instituição, um questionário orientado para a pesquisa e identificação dos problemas decorrentes no seu desenvolvimento. No conjunto das técnicas de análise de conteúdo, foi utilizada a análise por categorias. As seis (6) categorias consideradas e os resultados da análise estão expressos nas tabelas seguintes.

**Categoria 1:*****Utilidade do curso para o desempenho da função.***

---

Sub-categorias:

Total sub-categorias

---

Maior segurança (confiança) no desempenho da função

12

Partilha de experiências

12

Maior percepção das necessidades e expectativas do utente

11

Repensar as práticas de funcionamento da Instituição

10

Aquisição de novos saberes/conhecimentos, técnicas e métodos

10

**Categoria 2:*****Dificuldades para participar no curso.***

---

Sub-categorias:

Total sub-categorias

---

Falta de Disponibilidade de tempo

22

Envolvimento da Direcção

11

Recursos Humanos escassos, acumulando diversas funções

11

Elevada carga de trabalho institucional

9

Deslocações excessivas

8

**Categoria 3:**

*Dificuldades na realização das tarefas solicitadas durante a formação.*

Sub-categorias:

Total sub-categorias

Sensibilização e formação dos colaboradores

19

Criação de indicadores mensuráveis para as actividades do Lar

18

Ausência de modelos de referência

Interpretação da norma

8

**Categoria 4:**

*Grau de concretização das actividades planeadas para a implementação do sistema da qualidade (no período da formação de Março a Setembro de 2001).*

Sub-categorias	% Mínima	% Máxima	% Média
1. Elaboração do Manual da Qualidade	30	80	50,2
2. Elaboração de Procedimentos e Impressos	20	90	56,1
3. Envolvimento da gestão de topo	20	100	73,9
4. Acções de formação – Qualidade	15	100	51,6
5. Implementação de Novos métodos	15	90	45,7

**Categoria 5:**

***Contribuição do curso para a melhoria da Qualidade na Instituição.***

Sub-categorias:

Total sub-categorias

Melhoria na organização da Instituição com os novos métodos de trabalho 21

Avaliação contínua das necessidades e expectativas do utente 20

Identificação e análise de não conformidades e tratamento de reclamações 16

Comunicação eficaz através de documentos 14

Participação em reuniões e relacionamento entre os diversos sectores 10

**Categoria 6:**

***Principais dificuldades na implementação do sistema da qualidade.***

Sub-categorias:

Total sub-categorias

Escassez de Recursos Humanos 22

Sistematização da informação 18

Resistência à mudança 12

Definição de objectivos globais pela Gestão de topo 12

Recursos Humanos não qualificados 11

---

Da análise dos resultados podemos inferir um incremento na:

- disciplina nos processos;
- confiança junto dos colaboradores, clientes e partes interessadas;
- transparência nas decisões;
- elevada adesão ao programa de sugestões;
- melhoria da imagem da Instituição para o exterior.

A implementação, embora parcial, do sistema da qualidade nas Instituições permitiu desencadear acções apropriadas ao tratamento de não conformidades e à aplicação de acções correctivas e preventivas.

As conclusões resultantes desta etapa do Plano Avô, estão equacionadas nas vantagens e dificuldades encontradas neste processo.

As principais vantagens da implementação de sistemas de gestão da qualidade eram:

- Disponibilidade de informação sobre o grau de satisfação dos clientes com avaliação do seu grau de satisfação (ex: reclamações, avaliação directa, ...);
- Gestão por processos, permitindo criar objectivos e indicadores, bem como apoiar a reconcepção de processos;
- Aumento da transparência da Instituição para os utentes, seus familiares e comunidade em geral;
- Melhoria na comunicação interna e externa;
- Melhoria global do desempenho;
- Reforço do trabalho em equipa;
- Melhoria do planeamento das actividades (ex: higiene,



limpeza, manutenção, ...);

- Criação e/ou reforço de medidas preventivas (ex: planos de segurança);
- Evidenciação das práticas seguidas (ex: facilitar o trabalho de fiscalização).

A principal dificuldade de implementação esteve relacionada com a:

- Dimensão das organizações e a consequente escassez de recursos humanos.

Apesar das dificuldades, os resultados obtidos foram significativos para o período de tempo considerado (6 meses). O grau de concretização das tarefas variava entre 45% e 74%.

De realçar que as organizações mais novas com clientes mais exigentes apresentavam os graus de concretização mais elevados.

As técnicas da qualidade podem ser aplicadas à gestão de organizações para Idosos, em benefício dos utentes, com vantagem para o respectivo sector de actividade social com a inerente melhoria da sua imagem pública e do seu desempenho.

Este projecto continua em curso, agora apenas com os recursos práticos das Instituições (3 dos 25 Lares iniciais desistiram do processo devido à principal dificuldade enunciada – Recursos humanos sempre parcos).

## **5. ESTUDO DE CASO – SETÚBAL**

Considerando a forte motivação das instituições para a melhoria da qualidade das respostas sociais, e o nosso interesse em prosseguir a nossa investigação, foi formalizado em Março de 2003, um protocolo de cooperação entre a Escola Superior de Tecnologia

---

de Setúbal e a Associação Unitária de Reformados Pensionistas Idosos de Azeitão para a realização da formação dirigida aos gestores e quadros técnicos de 12 instituições de apoio a Idosos no concelho de Setúbal.

A formação abrangeu essencialmente as componentes:

- Técnica - competências técnicas na área da qualidade;
- Organizacional - Modelo organizacional (gestão por processos, sistematização e avaliação do desempenho);
- Serviço - Qualidade percebida pelo cliente (satisfação útil das necessidades e expectativas do utente).

Após implementação das práticas da gestão da qualidade consistentes com a norma ISO 9001, para a avaliação do impacte da sua aplicação, foram construídos e validados os instrumentos de medida que consistiram num questionário e num inquérito para o qual foram seleccionadas as variáveis a estudar e definida a população. A amostra foi constituída pelas 12 instituições que completaram a formação em sistemas da qualidade e se propuseram dinamizar a sua implementação. Utilizaram-se como métodos de pesquisas, entrevistas semi-estruturadas segundo as linhas orientadoras dos critérios do modelo de Auto – Avaliação, bem como um inquérito aos gestores/quadros técnicos.

A realização das entrevistas aos gestores pretendeu assegurar que as questões fossem consentâneas com os objectivos a medir. Deste modo, foi possível seleccionar as questões relevantes a incluir na versão final do questionário, o qual contemplou os seguintes factores:

- Definição da qualidade aplicada à gestão do Lar?
- Existência de um plano estratégico para a qualidade?

- Envolvimento dos colaboradores nesse plano?
- Participação em acções de formação sobre a qualidade?
- Como é controlada a qualidade?
- Como é avaliada a satisfação do cliente?
- Como actua a instituição perante as reclamações do cliente?
- Como avalia os resultados da qualidade?

Para assegurar a fiabilidade do questionário efectuamos a seguinte sequência de actividades: definição do grupo alvo; definição do inquirido; formulação do tipo de questões; pertinência do número de questões; utilização da terminologia adequada à área social; organização das questões; validação do questionário; elaboração do questionário; trabalho de campo e obtenção das respostas e análise dos dados.

O questionário final ficou formado por perguntas, algumas das quais compostas, fundamentalmente de natureza qualitativa, havendo, no entanto, algumas de natureza quantitativa, principalmente as variáveis sobre recursos humanos. O questionário foi de novo analisado de modo a que o processo de recolha de dados não pudesse ser invalidado devido a má interpretação pelo inquirido, ou formulação incorrecta de questões, tendo-se assegurado a consistência das questões e a correcta construção das perguntas.

Atendendo à preocupação das organizações em atingir os resultados, gerindo eficientemente os recursos disponíveis, no sentido de conhecermos a percepção dos gestores relativamente às melhorias introduzidas pela aplicação das técnicas da qualidade, foi realizado um exercício de auto-avaliação, tendo-se considerado três dimensões em análise e para cada uma foram seleccionados quatro determinantes, nomeadamente:

- Eficácia (política e objectivos, realização do serviço, relacionamento com os utentes e competências);
- Dinâmica (acções correctivas e preventivas, mecanismos de decisão documentados, factores de mudança, simplificação);
- Envolvimento (gestão de topo, responsáveis, colaboradores, parcerias).

Foram ainda estruturadas cinco questões por determinante, num total de 60 questões e utilizada uma escala ordinal de Likert composta por 10 níveis de 1 - Muito pouco - não existem acções relevantes; a 10 - Excelente - Sistema de melhoria contínua implementado.

A aplicação dos instrumentos de medida ficou facilitada pela dinâmica da abordagem por processos em desenvolvimento nas instituições:

Apresentamos alguns dados relativamente às práticas da Qualidade, nomeadamente, nas actividades de planeamento, divulgação do plano da qualidade, gestão dos recursos humanos e envolvimento dos níveis hierárquicos.

Constatamos que: 1) o número de funcionários varia entre os 20 e 200; 2) não existe rotatividade a nível dos quadros técnicos; 3) a relação entre o número de gestores e número de colaboradores apresenta variações desde 1/50 a 6/20 e 4) existem níveis diferentes, na fase de formalização dos sistemas da qualidade.

O planeamento da qualidade e a divulgação do respectivo plano da qualidade é uma prática recente, revelando a juventude dos seus sistemas da qualidade, sendo elevado (83,3%) o envolvimento

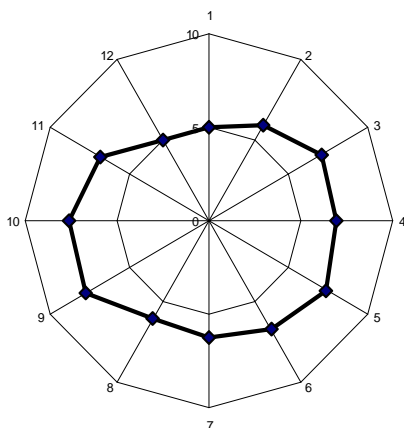
dos níveis hierárquicos, com um contacto diário com os colaboradores

Relativamente à formação, uma elevada percentagem de instituições (75%) investe na formação de todo o Pessoal, destacando-se a participação das chefias nos programas da qualidade.

Os custos relacionados com a qualidade (custos da conformidade: Prevenção e Avaliação) são analisados contabilisticamente em apenas 8% das instituições com o plano da qualidade implementado há mais de 3 anos, não sendo prática das instituições a identificação dos custos relativos à não qualidade.

Do exercício de Auto-Avaliação, obteve-se:

Dimensões	Determinantes	Média (1-10)	Valor mín.	Valor Max.	Desvio Padrão
Eficácia	1. Política e objetivos	5,00	4	8	1,32
	2. Realização do serviço	5,92	4	8	1,49
	3. Relacionamento com os utentes	7,05	5	8	1,02
	4. Desenvolvimento de competências	6,93	5	8	1,35
<b>Eficácia: 6.22</b>					
Dinâmica	5. Acções correctivas e preventivas	7,40	6	8	0,91
	6. Mecanismos de decisão documentados	6,75	5	8	1,10
	7. Factores facilitadores de mudança	6,26	4	7	1,43
	8. Simplificação dos Processos	6,00	4	8	1,6
<b>Dinâmica: 6.6</b>					
Envolvimento	9. Envolvimento da gestão de topo	7,75	7	9	0,88
	10. Envolvimento dos responsáveis	7,60	7	8	0,12
	11. Envolvimento dos colaboradores	6,85	5	8	1,20
	12. Parcerias	5,00	4	6	1,11
<b>Envolvimento: 6.8</b>					



As médias não apresentam variações significativas, sendo a menor variação a nível da dinâmica, provavelmente, relacionada com a idade dos gestores.

As pequenas variações das médias, com valores compreendidos no intervalo [5 e 7,75], revelam a forte motivação de todos os intervenientes no processo de melhoria contínua da qualidade.

## **6. PRINCIPAIS CONCLUSÕES**

Dos resultados obtidos, realça-se que a estrutura e capacidade organizacional das instituições envolvidas revelam adequada dinâmica para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, apoiada na liderança, no planeamento das actividades, no trabalho de equipa e na gestão dos recursos.

A Avaliação e Gestão dos Processos constituem um desafio para as instituições. Atendendo à diversidade e complexidade de alguns Processos, seria necessário aprimorar alguns aspectos, nomeadamente, a revisão do sistema da qualidade pela gestão de topo, a dinâmica da auditoria interna, a melhoria da qualidade

---

através da implementação de sugestões válidas e positivas e a contabilização dos custos relacionados com a qualidade.

A implementação de sistemas da qualidade traduz-se já em benefícios evidenciados pela: 1) gestão mais activa na transposição das expectativas dos cidadãos/utentes para requisitos dos serviços; 2) na conseqüente melhoria nos processos com a diminuição da variação dos desempenhos individuais dentro da equipa e 3) nas vantagens para o sector de actividade, nomeadamente, por via da inerente melhoria da sua imagem pública.

O projecto realizado em Setúbal tem contribuído para a evolução das respectivas instituições. A dinâmica criada e a cultura da melhoria contínua asseguram o desenvolvimento da implementação de sistemas de gestão da qualidade, estando em curso, neste momento, o Projecto “Desenvolvimento dos Indicadores de Desempenho dos Processos”.

As experiências relatadas permitem concluir pela repetibilidade das abordagens e essencialmente pelo grande potencial da ajuda mútua e do desenvolvimento colaborativo entre instituições que não concorrem entre si, podendo, nomeadamente trocar experiências e utilizar os recursos comuns a várias instituições.



## BIBLIOGRAFIA

- ADINOLFI, P. (2003), "Total quality management in public health care: a study of Italian and Irish hospitals", Total Quality Management, Vol. 14, N.º 2, pp. 141-150.
- ANTUNES, G. e Pires, A. M. R. (2003), "Integration of quality, social responsibility and safety management systems" – A study of Setúbal Homes for Older Persons, 6th Toulon-Verona International Conference, Livro de Actas, pp. 313-320 , September 10-12, Oviedo University, Espanha.
- ANTUNES, G. e Pires, A. M. R. (2003), "A Avaliação do Sistema da Qualidade Enquadrando a Qualidade, a Responsabilidade Social e a Segurança", 28.º Colóquio da Qualidade, APQ, 11-13 Novembro, Lisboa.
- ANTUNES, G., Pires, A. M. R., SOARES, A., (2002), "Quality in organizations of services in the social area: homes for aged people", 5th Toulon - Verona International Conference, Livro de Actas, pp. 1-9, ISEG, Lisboa.
- ANTUNES, G. e SOARES, A. (2001), ISO 9001:2000 para Lares de Idosos, Guia Interpretativo para Aplicação da Norma ISO 9001:2000 a Lares de Idosos, 2.ª ed., I. P.Q.
- COSTA, M. (1999), "O Idoso – Problemas e Realidades", 1.ª ed. Formasau.
- CROSBY, P. B. (1980), Quality is Free, New York: New American Library.
- CURY, A. (2000), "Organização e métodos, uma visão holística", São Paulo, Editora Atlas S.A.
- DEMING, W. (1982), Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge.
- EFQM (1998), Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management, EFQM.

---

GERMAIN, R. e SPEARS, N. (1999), "Quality management and its relationship with organizational context and design", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 N.º 4, pp. 371-391.

JURAN, J. and Gryna F. (1993), Quality Planning and Analysis, 3rd ed., New York, Mc Graw-Hill.

KANJI, G. (1999), "Business excellence model for supply chain management", Total Quality Management, Vol. 10, N.º 8, pp. 1147-1168.

NP EN ISO 9001:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, IPQ.

PIRES, A. M. R. (2004), Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade, 3.ª ed., Sílabo.

QUEDAS, J. (2003), ISSS, Lisboa (estudo não publicado).

ROONEY, J. e Heuvel, L.e Lourenzo, D. (2002), “Reduce Human Error”, Quality Progress, Setembro, pp. 27-36.

<http://www.dgeep.mtss.gov.pt/edicoes/cartasocial> 2003 24 de Maio de 2005

[http://www.ine.pt/prodser/censos/index\\_censos\\_definit](http://www.ine.pt/prodser/censos/index_censos_definit) 25 de Maio de 2005

[www.equal.pt](http://www.equal.pt) Dezembro 2005