

A gestão de projetos nos CLDS: Metodologias do plano de gestão da qualidade em serviços sociais

CLDS's Project management: Quality management plan methodologies for social services

Sandra Pinto¹
José Ângelo Pinto²

Resumo

O plano de gestão da qualidade é uma importante área de conhecimento aplicada à gestão de projetos, que acompanha todo o ciclo de vida do projeto. Nesse sentido, e no âmbito dos resultados da tese de mestrado da autora³, definiu-se como finalidade a análise e compreensão dos planos de gestão da qualidade utilizados nos programas do CLDS. Para o estudo deste tema utilizou-se uma investigação de natureza qualitativa, com 24 participantes, tendo por base a metodologia de estudo de caso e a entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados. Como resultados desta investigação destacam-se a valorização das métricas de avaliação da qualidade enquanto mecanismos de melhoria contínua.

Palavras-chave: CLDS; Gestão de projetos; Plano de gestão da qualidade; qualidade.

Abstract

The quality management plan is an important area of knowledge applied to project management, which accompanies the entire life cycle of the project. In this sense, and as part of the results of the author's master's thesis, the purpose was to analyse and understand the quality management plans used in CLDS programmes. To study this topic, a qualitative research was used, with 24 participants, based on the case study methodology and the semi-structured interview as a data collection instrument. The results of this research highlight the valorisation of quality assessment metrics as mechanisms for continuous improvement.

Keywords: CLDS; Project management; Quality management plan; Quality.

Introdução

A visão conceptual da qualidade apresenta-se com vista à procura da melhoria contínua e ao aumento da importância que é atribuída à criação de um produto de acordo com as necessidades e prioridades dos clientes, independentemente da área e/ou setor de atuação (Coesmans et al., 2015). No âmbito da gestão de projeto, o plano de gestão da qualidade surge como uma ferramenta essencial ao cumprimento dos requisitos da qualidade ao longo do ciclo de vida do projeto (PMBOK, 2017). Este plano refere-se quer à

¹ Escola Superior de Tecnologia e Gestão | Instituto Politécnico do Porto | patricia.pinto.07@hotmail.com

² Escola Superior de Tecnologia e Gestão | Instituto Politécnico do Porto | jap@estg.ipp.pt

³ Pinto, S. P. C. (2021). A gestão de projetos nos CLDS: As metodologias do plano de gestão da qualidade em serviços sociais [Tese de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19378/1/DM_SandraPinto_MGP_2021.pdf

forma como se desencadeiam os processos da qualidade, quer à própria organização do projeto. Por isso, o cumprimento integral dos requisitos da qualidade, contemplados no plano de gestão do projeto, deve ser meticulosamente implementado sob pena dos requisitos conduzirem a riscos habitualmente mais associados às boas práticas de gestão de recursos humanos, calendário e orçamento (Coemans et al., 2015).

Ao longo dos últimos anos têm-se assistido ao destaque das práticas relacionadas com o terceiro setor e com o que ele representa, em termos de impacto, para as comunidades. Tais impactos derivam da descentralização dos serviços, assim como da delegação de funções do Estado para as Organizações Sem Fins Lucrativos, no que se refere à atuação nos problemas sociais (DGAEP, 2006). Não obstante, a evolução do paradigma da atuação social, atualmente, tende a englobar a preocupação assente na criação de respostas personalizadas, com foco nas pessoas e no seu percurso de vida, como tentativa de corresponder à satisfação das necessidades reais da população, incluindo-as no seu processo de reabilitação. Tudo isto comporta uma crescente necessidade de adequação da certificação da qualidade à realidade das organizações, impulsionando mecanismos de mudança e melhoria organizacional contínua (Jacob et al., 2013).

É neste sentido que a mudança organizacional é vista como uma forma de melhoria e ajustamento institucional a novos paradigmas. Neste âmbito, a literatura demonstra que os impulsionadores das mudanças realizadas pelas organizações, com vista à qualidade, são essencialmente para dar resposta à competitividade e ao aperfeiçoamento dos serviços/ produtos finais, tendo em conta as exigências da população (Liao, Soltani & Yeow, 2014).

Desta forma, a gestão da mudança deve incorporar as funções e as atividades diárias do gestor, pois esta provocará e impulsionará o alcance de oportunidades de resposta estratégica a novos desafios. Liao, Soltani e Yeow (2014), no decorrer do seu estudo sobre as razões que desencadeiam programas de mudança voltados para a qualidade em organizações sem fins lucrativos, verificaram que a mudança organizacional para a qualidade apresenta dois grandes focos de importância: o primeiro relacionado com os fatores externos, orientados para os processos e para os resultados dos mesmos; o segundo relacionado com o ambiente interno, que se pauta por práticas profissionais mais eficientes. Neste sentido, com base na literatura, podemos verificar que, à semelhança dos estudos sobre os modelos de gestão da qualidade no terceiro setor, os estudos sobre a gestão da mudança orientada para a qualidade no setor social, são escassos. Não obstante,

nos estudos existentes, é salientada a sua importância ao nível do impacto social e comunitário que estas organizações pretendem (Liao, Soltani & Yeow, 2014).

Perspetivando a criação de mecanismos de qualidade nas organizações e, consequentemente, com o objetivo de se promover a melhoria contínua das mesmas, aumentando a satisfação das pessoas apoiadas pelos serviços, foram criados, em 2006, oito modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais pelo Instituto da Segurança Social, I.P., através do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais. Estes modelos surgem com base no modelo europeu de autoavaliação, Common Assessment Framework (CAF) que, por sua vez, foi criado a partir da Norma ISO 9000, do Balanced ScoreCard e do modelo Europeu de Excelência da European Foundation for Quality Management – EFQM (SGS, 2011).

Os referidos modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais apresentam-se de forma integrada, como um modelo de certificação que promove resultados de excelência nas organizações, quer ao nível interno quer ao nível externo, procurando adequar estratégias da execução dos métodos de gestão em prol do seu desempenho.

No seguimento da investigação efetuada no âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos na ESTG-IPP, surge o presente estudo, com uma abordagem reflexiva acerca da aplicabilidade do plano de gestão da qualidade nos CLDS, sobre a qual se pretende contribuir para o debate acerca da sua importância no desenvolvimento de ações voltadas para melhoria contínua, enquanto ferramenta de gestão projetos. Desta feita, será apresentado o enquadramento teórico, que se debruça sobre a qualidade em gestão de projetos e o enquadramento dos CLDS. Seguir-se-á a metodologia, apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões.

1. Qualidade em Gestão de Projetos

A definição da qualidade apresenta-se como um conceito amplo, variado e suscetível de adaptação segundo os fins e critérios pelos quais é usada (Yuen & Thai, 2017). Esta é, frequentemente, associada a critérios de excelência definidos com base na satisfação aquando da utilização do produto, serviço e/ou resultado. Por isso, torna-se possível definir a qualidade como o cumprimento de um conjunto de requisitos em prol da satisfação das necessidades e/ou prioridades do consumidor (ISO 9000, 2015).

A criação de um produto de qualidade parte da necessidade de responder às preocupações face aos fatores internos e externos à organização. Quando estas se relacionam com os fatores internos, há um maior foco nos níveis de motivação e utilidade do

produto. Contudo, quando nos reportamos aos fatores externos esta pode ser encarada como uma forma de resposta à competição do mercado.

A gestão da qualidade almeja a melhoria contínua, sendo que, para tal, a organização deve dotar-se de conhecimento alargado acerca das necessidades e expectativas dos consumidores, agindo em conformidade com as mesmas (Deming, 2000). Desta forma, num contexto organizacional, a conceção da qualidade pressupõe o conhecimento exaustivo da mesma, pois, os seus fatores e variáveis estão intimamente relacionados com a organização, os indivíduos, o produto e a cultura social e organizacional. A lógica do pensamento sobre a importância de criar produtos e/ou serviços de qualidade é transversal a qualquer setor, uma vez que o investimento nesta área potencia mecanismos de adaptação e de inovação social e tecnológica face aos avanços da sociedade (Dimitriadis et al., 2013).

Numa ótica de atuação e intervenção comunitária, é possível verificar que a crescente necessidade de responder aos problemas sociais, associados à procura de destaque pelas boas práticas, conduz as organizações do terceiro setor à implementação de sistemas da qualidade. Esta necessidade surge da exigência de responder, competitivamente, ao mercado que compõe o setor, à imposição dos objetivos estabelecidos assim como, à criação de condições favoráveis face aos recursos limitados (Melão, Guia & Amorim, 2017). De realçar que o sistema da qualidade contribui para as práticas de excelência nas organizações, tendo por base o benchmarking, a melhoria da qualidade total e a melhoria contínua da qualidade. Desta forma, o sistema da qualidade permite-nos avaliar os impactos na ótica do utente, da família, da organização e da comunidade, tendo em vista os processos de monitorização e controlo (Dimitriadis et al., 2013).

Para os autores Antunes, Pires e Machado (2008), a implementação de modelos da qualidade surgem, não só, como resposta à necessidade das organizações se sentirem seguras quanto à opinião acerca os seus recursos e bens, como também pelo facto de que as não conformidades comportam custos elevados, e, por isso, a prevenção é vista como uma boa prática, a ocorrência de erros gera insatisfação e o acesso a serviços de qualidade e rigor técnico é um direito do cliente.

Enquanto ferramenta de gestão de projetos, importa reforçar que o plano de gestão da qualidade deve acompanhar o ciclo de vida do projeto, tendo em conta as atividades do mesmo. Assim, permite analisar os processos de funcionamento segundo as melhores práticas conhecidas para a sua execução, numa perspetiva de melhoria contínua (Coemans et al., 2015) tendo como alusão que os objetivos da qualidade são identificados

aquando do início do projeto, tornando-se parte integrante do plano de gestão de projetos (PMBOK, 2017).

No processo relacionado com o planeamento e gestão da qualidade pretende-se estimar e definir as atividades e requisitos, com o objetivo de procurar uma entrega final em prol da qualidade e respetivo nível pretendido (PMBOK, 2017). Assim, os processos da qualidade permitem criar a evidência de que as atividades do projeto seguem os indicadores definidos, elucidando acerca da execução do projeto, cumprindo e respeitando o seu âmbito e a satisfação do cliente (PM, 2018). A gestão da qualidade tende a promover estratégias de responsabilidade de gestão, pois o cumprimento dos requisitos depende, em grande parte, do envolvimento e participação da equipa do projeto. Promove, ainda, uma base de relações de cooperação e envolvimento com os fornecedores, potenciando a criação de valor da resposta desejada com a otimização de recursos (Coemans et al., 2015).

São consideradas cinco formas de gestão da qualidade, sendo que, a equipa de projeto deverá analisar a que melhor se adequa aos objetivos. A mais usual relaciona-se com a identificação das falhas por parte do cliente, porém, em algumas situações, esta revela-se dispendiosa e geradora de riscos como a perda de reputação, problemas na garantia do produto e aumento de custos associados. Outra forma de gestão da qualidade passa por entregar um produto após serem detetados e corrigidos os defeitos na fase do processo de controlo da qualidade, nesta perspetiva já se encontram contemplados os custos relacionados. Podendo, ainda, procurar garantir a qualidade através do estudo sobre os defeitos e alterações dos processos onde se verificaram as não conformidades, ou, procurar incorporar a qualidade nos processos de planeamentos e execução do projeto. Por fim, pode-se adequar a cultura organizacional consciente e comprometida com os mecanismos da qualidade e respetivos processos (Coemans et al., 2015).

De reforçar que, embora se conheçam as cinco perspetivas enunciadas, as abordagens modernas sobre a gestão da qualidade induzem à redução das variações do produto e ao cumprimento dos requisitos dos stakeholders, em prol da satisfação do cliente e da melhoria contínua (Coemans et al., 2015). De acordo com o mesmo autor, em matéria da gestão de projetos, o plano de gestão da qualidade prevê a política, procedimentos e diretrizes aplicáveis aquando da implementação dos objetivos da qualidade. Embora este possa ser informal, a sua revisão deve estar contemplada para nortear e desenrolar os objetivos do plano, conduzindo à redução de custos, melhor cumprimento do cronograma e aumento da proposta de valor (Coemans et al., 2015). Os modelos da qualidade

intrínsecos aos projetos sociais permitem responder de forma estratégica às especificidades do setor, projeto e público-alvo. Assim sendo, o conceito da qualidade adaptado ao tecido social permite-nos responder de forma eficaz e eficiente, através da oferta de uma resposta articulada com os restantes serviços, tornando-a adequada e contextualizada segundo as necessidade, prioridade e expectativas encontradas (Sardinha, et al., 2015).

O tecido das organizações sociais incorpora características próprias que lhes permite responder, localmente, às necessidades da população. Estas encontram-se no local de intervenção o que, pela proximidade, garante-lhes um conhecimento efetivo das necessidades de resposta, tornando-as mais rápidas face às intervenções do setor público (Laville & Nyssens, 2000; Melão, Guia & Amorim, 2017). Perante isto, ao longo do tempo, as organizações vão criando, inovando e/ou reformulando as respostas sociais com base no conhecimento das problemáticas e necessidades localmente encontradas. Estas privilegiam a exploração das necessidades com base na experiência adquirida em contextos de trabalho comunitário. Desta forma, a implementação de um sistema da qualidade verifica-se fulcral para a diminuição de riscos associados ao procedimento de atuação e operacionalização das respostas sociais, comportando maior garantia e segurança no investimento aos financiadores e outras partes interessadas semelhantes, respondendo à competição do mercado e, por fim, garantindo que os direitos dos utilizadores são respeitados de forma única e confidencial (Melão, Guia & Amorim, 2017).

Em suma, torna-se importante conhecer, no âmbito do presente estudo, a aplicabilidade do plano de gestão da qualidade em projetos sociais, nomeadamente nos Contratos Locais de Desenvolvimento Social- CLDS.

2. Contratos Locais de Desenvolvimento Social - CLDS

Os Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS) foram criados em 2007, através da Portaria nº 396/2007, de 2 de abril, como forma de promoverem maior coesão social e territorial nos concelhos mais afetados pela exclusão, com base na promoção de mecanismos de qualidade no que se refere ao bem-estar das pessoas apoiadas (ISS, 2019b).

A cobertura legal que prevê e legisla a atuação dos CLDS surge como resposta aos esforços desenvolvidos pelo Estado português em desencadear programas de combate à pobreza e exclusão social (MTSS, 2007). Assim, em 2007, após avaliação e suprimento das fragilidades encontradas na resposta do Programa Progride, sucessor dos Projetos da

Luta contra a Pobreza, surgem os CLDS como um novo paradigma de intervenção baseado na estratégia do Plano Nacional de Ação para a Inclusão – PNAI (MTSS, 2007).

Desse modo, a Portaria N.º 396/2007, de 2 de abril, dá origem aos CLDS definindo a sua finalidade, âmbito, financiamento e respetivo regulamento (MTSS, 2007). Em 2008, através da Portaria n.º 285/2008, de 10 de abril, são realizadas reformulações a algumas normas contidas na Portaria N.º 396/2007, de 2 de abril, como forma de salvaguardar a melhoria das lições aprendidas na fase de implementação dos projetos piloto, especificamente no que se refere à elaboração do plano de ação e duração dos CLDS (MTSS, 2008). Contudo, só em 2011, através do despacho 5-I/SESS/2011, são emitidas normas orientadoras para a execução dos CLDS com o objetivo de alcançar a maior eficácia na realização do programa (MTSS, 2011).

Os CLDS contam com 4 gerações de um programa cujo a pretensão passa pela promoção da inclusão social das pessoas desfavorecidas, movidos pela articulação entre serviços de forma eficaz e promotora da capacitação para o desenvolvimento da economia social (ISS, 2019a). A quarta geração dos CLDS, CLDS-4G, surge em meados de 2018 pela necessidade de responder á vulnerabilidade social presente em grupos de pessoas da comunidade, como forma de promoverem o desenvolvimento socialmente sustentável de determinada zona geográfica (ISS, 2020). Quanto ao seu financiamento, este assoma do Fundo Social Europeu (FSE), com uma percentagem de financiamento de 85%, sendo que, o restante é deixado ao apoio das entidades locais (ISS, 2019a; ISS, 2020). Após diversas alterações, quer ao nível da nomenclatura quer ao nível legislativo, este programa foca a sua atuação nas medidas de combate à pobreza, com o objetivo de potenciar e promover o desenvolvimento local. Esta atuação reforça a necessidade de se estabelecer parcerias, promovendo e otimizando uma melhor inclusão e integração social (Velo, 2016).

O CLDS atua em território Nacional, em municípios que detenham de uma elevada taxa de desemprego, de pobreza, envelhecimento e/ou que foram fortemente atingidos por catástrofes.

Estes encontram-se organizados em 4 eixos de atuação:

- Eixo 1- Emprego, formação e qualificação;
- Eixo 2- Intervenção familiar e parental, preventiva da pobreza infantil;
- Eixo 3- Promoção do envelhecimento ativo e apoio à população idosa;

Eixo 4- Auxílio e intervenção emergencial às populações inseridas em territórios afetados por calamidades e/ou capacitação e desenvolvimento comunitários (ISS, 2019b).

A sua atuação é desenvolvida através de um trabalho colaborativo entre as diferentes organizações que compõem o tecido social do município, de acordo com as necessidades e prioridades identificadas aquando da realização do diagnóstico social (Fonseca, 2018). É um programa social que gera projetos concretos de intervenção social, o que se classifica como sendo uma mais-valia na atuação, intervenção e prevenção de situações de pobreza, sendo que, pela sua organização estratégica e coordenada, envolve e desenvolve mecanismos de responsabilidade social e civil na comunidade (Fonseca, 2018).

3. Metodologia

O presente estudo teve por base a metodologia da investigação qualitativa, com o objetivo de explorar os procedimentos do plano de gestão da qualidade em programas do CLDS e, desta forma, aumentar o conhecimento acerca do mesmo (Coutinho, 2011; Melão, Guia & Amorim, 2017). A escolha desta metodologia foi ponderada considerando a pretensão de compreender e contribuir para a melhoria do sistema da qualidade atual, através da participação colaborativa de organizações pertencentes ao programa do CLDS. Esta metodologia é também denominada de naturalista pela proximidade e interesse demonstrado pelo investigador face ao estudo, como forma de aumentar o seu conhecimento acerca dos participantes, tendo em conta a realidade observada e a complexidade que os envolve (Bogdan & Biklen, 1994; Aguiar & Tourinho, 2011). Assim sendo, o investigador parte da sua visão global para uma análise individual, tendo, por isso, de interagir de forma presente e participativa com a realidade que está a estudar, com a devida observação focada nas interações e comportamentos do participante (Ramos, 2005, p. 112).

Perante isto, esta investigação baseou-se na metodologia qualitativa, realizada através do estudo de caso, tendo por instrumento a entrevista semiestruturada. A seleção da amostra decorreu através da escolha intencional, consciente e ponderada dos participantes, tendo por base dois critérios, o primeiro prendeu-se com o facto de desenvolverem as suas atividades na zona norte de Portugal continental, e o segundo relacionado com a disponibilidade e interesse que as equipas manifestavam em participar no estudo. Desta feita, foram convidadas a participar, por email, cinquenta equipas do CLDS, concretizando-se vinte entrevistas a vinte equipas do CLDS. Os profissionais que

participaram das entrevistas eram na sua maioria do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 26 e os 47 anos de idade. Com a premissa de obter uma visão mais abrangente da realidade do tema em estudo, foram recolhidas perspetivas de diferentes elementos dos CLDS, selecionados pelas equipas, nomeadamente coordenadores, responsáveis pela qualidade e elementos da equipa multidisciplinar.

4. Apresentação e discussão dos resultados

As entrevistas foram aplicadas a 20 equipas do CLDS da zona norte de Portugal continental. Contudo, para efeitos de investigação, foram apenas consideradas quinze equipas, pelo facto de durante a entrevista não termos informação consistente e suficiente para o tratamento dos dados face aos objetivos de investigação e, noutras situações, porque algumas das equipas pertencem a uma entidade da zona norte, mas desenvolvem atividades em concelhos da zona centro.

As equipas são multidisciplinares e variam segundo os objetivos e eixos de intervenção. Estas são compostas, na sua maioria por 4 profissionais. Das 15 equipas, 8 têm experiência de participação em gerações anteriores ainda que tenham sofrido alterações em relação aos eixos afetos e profissionais.

Quanto ao conhecimento sobre o plano de gestão da qualidade, este é transversal às equipas participantes, havendo uma perspetiva comum em torno da dicotomia entre a prestação de um serviço da qualidade e a captação de pessoas, quer destinatários quer parceiros. Desta forma, somente 6 das 15 equipas do CLDS aplicam planos da qualidade (cinco aplicam a Norma ISO-9001:2015 e uma a EQUASS), sendo que, comungam da ideia de que este contribui para uma melhor organização da dinâmica da equipa. Não obstante, as equipas que não implementam planos da qualidade procuram desenvolver ações voltadas para o interesse e satisfação das pessoas que participam nas suas atividades.

Das perspetivas dos participantes, todas as equipas manifestam motivação para a implementação de planos de gestão da qualidade, sendo esta impulsionada pelo anseio de criarem e disponibilizarem serviços e projetos que superam as necessidades da comunidade. Contudo, a criação de serviços de qualidade, reconhecidos como tal por parte dos destinatários e dos stakeholders, é a motivação mais apontada. Paralelamente, destacaram-se outras, como o aumento da segurança nas interações, momentos de partilha mais eficientes, maior acompanhamento e orientação, melhor desenvolvimento do

programa, melhoria das práticas, reconhecimento social e criação de atividades com mais seriedade.

Desta feita, foi verificada a necessidade de se criar um plano de gestão da qualidade específico para o CLDS, pelo facto de que iria permitir a uniformização de práticas e procedimentos entre todas as equipas do programa. Ainda assim, o reforço positivo sobre a criação deste plano é entendido como fundamental para a promoção de uma comunicação linear entre as equipas, a facilitação do trabalho na ótica da criação de documentos comuns, da melhoria na planificação e organização do programa, assim como, do estabelecimento de melhores e mais eficientes relações de comunicação com os parceiros.

Perante isto, as razões encontradas para a pouca adesão ao plano de gestão da qualidade nos projetos sociais, particularmente nos CLDS, referem-se, essencialmente, aos encargos financeiros, à falta de informação ou à assunção de mitos sobre a sobrecarga de trabalho, à não promoção por parte do Estado e das entidades financiadoras do plano da qualidade. Desta forma, é da opinião das equipas que caberia ao Estado a responsabilidade de impulsionar as organizações sociais para a implementação de Planos de Gestão da Qualidade. Na opinião destas, o incentivo deve centrar-se numa componente formativa e de literacia sobre a criação, implementação e monitorização do plano.

Com isto, procedeu-se à procura do entendimento acerca da existência de critérios da qualidade nos indicadores e resultados do programa, porém, por unanimidade de respostas, foi-nos dado a conhecer que estes apontam para um registo quantitativo sobre as ações da equipa (atividades e número de participantes). Posto isto, as equipas são do entendimento de que a criação de um modelo da qualidade para os CLDS seria importante para a orientação e desenvolvimento do programa. Pois, a criação de diretrizes com métrica de gestão da qualidade, contribuiria para a mudança de paradigma, assim como, na organização do trabalho a desenvolver em prol dos objetivos do programa, desde que tivesse em consideração todos os contextos e as especificidades de cada equipa.

Em matéria de gestão de projetos o plano de gestão da qualidade é uma ferramenta essencial à redução de riscos associados à gestão de recursos, calendário e orçamento (Coesmans et al., 2015; Melão, Guia & Amorim, 2017; White et al., 2009), que podem afetar todo o ciclo de vida do projeto.

Assim, e embora todas as equipas participantes no estudo revelassem conhecimento sobre o Plano de Gestão da Qualidade, apenas 6 dessas equipas têm experiência de a verificar segundo métricas de avaliação para o efeito. Todavia, a literatura remete-nos para a importância de as entidades reverem os objetivos da qualidade, ainda que de

forma informal, como impulsionador da redução de custos, cumprimento do cronograma e aumento da proposta de valor (Coesmans et al., 2015).

Ainda assim, e embora a maioria das equipas não o executem, foi possível apurar que a perceção da importância do plano de gestão da qualidade mostra-se linear e unânime para todos os participantes. Esta importância parte da premissa de se afirmarem como uma resposta de qualidade, centrada nos destinatários, famílias e comunidade. À par, as equipas destacam, igualmente, como benefícios do plano de gestão da qualidade a melhoria na comunicação com os parceiros (internos e externos), a motivação e empatia no trabalho de equipa, e o reconhecimento e visibilidade face ao tecido organizacional onde se inserem.

É de reforçar que o paradigma social tende a englobar as preocupações mais atuais dos destinatários dos seus serviços, o que nos leva à reflexão sobre a importância do conhecimento integral do ambiente, interno e externo, que circunda o projeto (Jacob et al., 2013; Deming, 2000), como forma de responder competitivamente e de adequarem boas práticas de gestão de recursos (Diop, 1980; Melão, Guia & Amorim, 2017; Roque, 2010; White et al., 2009). Assim sendo, e ainda sobre esta perspetiva, as entidades entrevistadas robusteceram esta ideia, pois, com a implementação dos objetivos do plano de gestão da qualidade, foram promovidos momentos de partilha com os colaboradores, utentes e famílias, a fim de aferirem a satisfação destes face às atividades promovidas.

Não obstante, foi ainda alvo de reflexão a importância da implementação do plano de gestão da qualidade aquando do início do projeto, assim como, dos processos de monitorização e controlo como forma de verem cumpridos os objetivos relativos à gestão de recursos, tempo e custo. Esta abordagem é interpretada na literatura como a alteração da perspetiva da qualidade focada no seu planeamento em fase inicial do projeto e não apenas após a entrega do produto/ serviço, como acontecia até aos anos XX (Diop, 1980), assim como, a procura da rentabilização de recursos, muitas vezes escassos, pela oportunidade de serem planeados objetivos da qualidade como resposta, de forma sustentável, ao impacto pretendido face às necessidades apuradas (PMBOK, 2017; Melão, Guia & Amorim, 2017; Dimitriadis et al., 2013; Coesmans et al., 2015).

Foi ainda possível verificar que embora a implementação do plano de gestão da qualidade nas organizações e projetos sociais se revele importante para a afirmação de melhores cuidados e interações com os destinatários dos serviços através de uma resposta articulada e em rede (Sardinha, et al., 2015; Melão, Guia & Amorim, 2017), o aumento da burocracia e a escassez de recursos (humanos e financeiros) camuflam, muitas vezes,

os benefícios encontrados com esta prática de gestão (Melão, Guia & Amorim, 2017). Esta perspetiva é corroborada por algumas das entidades, porém, das entidades que passaram pela criação e implementação dos planos da qualidade, a visão sobre a burocracia é de que esta simplifica o processo pela uniformização de práticas, ao invés de a dificultar. Relativamente aos recursos escassos, estes são também identificados pelos participantes como um entrave a que algumas entidades não detenham de práticas de gestão da qualidade.

Assim sendo, a importância de serem enquadrados indicadores e resultados assentes em perspetivas da qualidade foi um dos fatores transmitidos por todas as equipas que participaram. Pois, é da opinião dos participantes que a inclusão de métricas de avaliação da qualidade promoveria uma reflexão assente na real importância que as atividades desenvolvidas têm junto dos destinatários, sendo que, na opinião destes, o registo numérico das atividades e destinatários ficam aquém do impacto social causado. Esta perspetiva leva-nos a refletir sobre os impulsionadores da criação de um serviço da qualidade afeitos na literatura. Segundo a literatura, há duas formas de se verificar a necessidade de implementar o plano da qualidade, uma refere-se ao ambiente interno, com foco na motivação e destaque face ao serviço, e, outra ao ambiente externo, partindo como resposta à competição do mercado comportando maior segurança ao *sponsor* e às outras partes interessadas semelhantes em manterem o seu investimento no projeto (Melão, Guia & Amorim, 2017; White et al., 2009).

Concomitantemente, o Estado (visto como entidade financiadora do programa) em consonância com o POISE, não promove, na ótica das equipas, a implementação e monitorização dos planos da qualidade. Este contrassenso pode ser encarado como um esforço acrescido para as entidades face à escassez de recursos, pois terão estas de analisar as necessidades e responder adequadamente face à manutenção dos níveis de satisfação dos participantes, colaboradores, organização e comunidade. Não obstante, é retratado por alguns autores que as mudanças organizacionais em prol dos objetivos da qualidade, promovidas internamente, tal como acontece nas equipas que participaram na investigação, geram maior impacto, com níveis de comprometimento maior por parte da equipa, que quando solicitado por meios externos (Liao, Soltani & Yeow, 2014; Melão, Guia & Amorim, 2017; Tarí, Saizarbitoria & Pereira, 2013; Cairns et al., 2005).

Posto isto, a criação de diretrizes da qualidade específicas para o CLDS, na opinião de todas as equipas participantes, deveria ser uma postura a adotar no futuro. Segundo as equipas, a criação deste documento permitiria aproximar e unificar as práticas de

gestão, assim como, afirmarem o projeto como imprescindível ao bom funcionamento da sociedade através dos registos e evidências de qualidade. Quanto à sua criação, estas diretrizes deveriam espelhar a prática do trabalho social comunitário, numa lógica de registo semiestruturado, onde fossem consideradas as especificidades de cada eixo de intervenção e o contexto de atuação.

Conclusões

A realização deste artigo parte da motivação de compreender as métricas de avaliação da qualidade dos CLDS, associado à escassez de informação sobre os sistemas da gestão da qualidade em projetos sociais (Melão, Guia & Amorim, 2017).

Na literatura verificamos que existe pouca informação sobre a melhoria relativa às mudanças organizacionais voltados para a qualidade (Liao, Soltani & Yeow, 2014), facto que reclama a necessidade de se estudarem programas como os CLDS. A abordagem sobre estes, parte de uma visão voltada para os planos de gestão da qualidade, os benefícios e barreiras encontradas na sua implementação e, por fim, compreender a relação entre o sistema da qualidade e a efetiva perceção de um serviço de qualidade.

Assim, com a elaboração das entrevistas, ficamos conhecedores dos desafios que as equipas enfrentam para validarem as suas interações, assim como a pressão a que se colocam para que promovam mudanças voltadas para a melhoria contínua na procura do (re)conhecimento local. Na reflexão sobre o modelo de gestão do programa, foi possível verificar que uma das falhas do modelo mais aludidas refere-se à inexistência de critérios que confirmam a qualidade aquando do registo dos indicadores e resultados.

Perante isto, torna-se importante reforçar que os programas do CLDS constituem uma resposta social que gera projetos concretos de intervenção, assumindo-se como uma mais-valia na atuação, intervenção e prevenção de situações de pobreza através do envolvimento e desenvolvimento coordenado de mecanismos de responsabilidade social e civil na comunidade (Fonseca, 2018) e que, pela maturidade e práticas de gestão da equipa, vão ajustando a realização dos objetivos do programa à criação de atividades de qualidade, reconhecidas como agregadoras de valor e geradoras da mudança. Sendo que, pelo impacto positivo causado, associado à quantidade de destinatários com os quais contactam, é da opinião das equipas que o desenvolvimento de indicadores da qualidade específico dos CLDS, assim como a criação de um manual da qualidade, permitiriam a aproximação e uniformização das práticas e, conseqüentemente, maior promoção do desenvolvimento do programa.

Para finalizar, e como resposta à nossa questão central, pela ausência de métricas da qualidade, as equipas do CLDS veem-se obrigadas a desenvolverem processos da qualidade de forma informal, com o objetivo de promoverem atividades enquadradas nas necessidades e prioridades dos destinatários, atendendo à premissa de contribuírem para a satisfação e melhor qualidade de vida.

Referências Bibliográficas

Aguiar, E. P. & Tourinho, M. (2011, julho 17-21). Discussões Metodológicas: A Perspectiva Qualitativa Na Pesquisa Sobre Ensino/ Aprendizagem Em História. Em AN-PUH (Org.). *XXVI Simpósio Nacional de História [Simpósio]*. XXVI Simpósio Nacional de História, São Paulo, Brasil.

Antunes, G.; Pires, P. & Machado, V. (2008). Economics aspects of quality and organizational performance – a study in Setúbal care homes for elderly persons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1-2), 79-89. <https://doi.org/10.1080/14783360701602304>

Bogdan, C., & Biklen, K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.

Cairns, B., Harris, M., Hutchison, R., & Tricker, M. (2005). Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in U.K. nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 135-151. <https://doi.org/10.1002/nml.97>

Coesmans, P., Fuster, M., Schreiner, J. G., Gonçalves, M., Huynink, S., Jaques, T., Pugacevskis, V., Sedlmayer, M., Thyssen, D., Tovb, A., Vukomanovic, M., & Young, M. (2015). IPMA- International Project Management Association. *Individual Competence Baseline: Project, Programme & Portfolio Management*. IPMA Global Standard.

Coutinho, P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais humanas: Teoria e prática* (2ªed.). Almedina Editora.

Deming, E. W. (2000). *Out of The Crisis*. Mit Press.

DGAEP. (2006). Descentralização: Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado. DGAEP. https://www.dgaep.gov.pt/media/0701020000/Cap%C3%ADtulos%20I%20a%204/I%20a%20III%20-%20PRACE_Relat%C3%B3rio%20Global%20Final_Parte%20I%20a%203.pdf

Dimitriadis, V., Kousoulis, A., Markaki, A., Sgantzios, M., Hadjipavlou, A., & Li-onis, C. (2013). Quality assessment systems in rehabilitation services for people with a disability in Greece: a critical review. *Disabil Health Journal*, 157-164. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2013.01.005>

Diop, C. A. (1980). *Origem dos antigos egípcios: A África Antiga* (2ª ed.). UNESCO

Fonseca, M. (2018). *A percepção dos/as Assistentes Sociais sobre a capacidade de inclusão dos CLDS 3G* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositórios Académicos e Científicos Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/85393>

ISO 9000. (2015). *NP EN ISO 9000:2015- Sistemas de gestão da qualidade*

Fundamentos e vocabulário., 3ªEd. Instituto Português da Qualidade.

ISS, I. P. (2019a). *Contratos Locais de Desenvolvimento Social - 3G (CLDS - 3G)*. Instituto da Segurança Social.

ISS, I. P. (2019b). *Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS)*. Instituto da Segurança Social. <http://www.seg-social.pt/contratos-locais-de-desenvolvimento-social-clds>

ISS, I. P. (2020). *Contratos Locais de Desenvolvimento Social-4G (CLDS-4G)*. Instituto da Segurança Social

Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R. & Fernandes, H. (2013). *Envelhecimento e Economia Social: perspetivas atuais* (1ª ed.). PsicoSoma.

Laville, L., & Nyssens, M. (2000). Solidarity-Based Third Sector Organizations in the "Proximity Services" Field: A European Francophone Perspective. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11 (67–84). <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1008955016464>

Liao, Y., Soltani, E., & Yeow, P. (2014). What sparks quality-driven change programmes in not-for-profit service sector? Some evidence from the voluntary sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (1295-1317). <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.850887>

Melão, N., & Guia, S. (2015). Exploring the impacts of ISO 9001 on small- and medium-sized social service institutions: a multiple case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (312-32). <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.822193>

Melão, N., Guia, S., & Amorim, M. (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 (840-847). <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1132160>

Pinto, S. P. C. (2021). *A gestão de projetos nos CLDS: As metodologias do plano de gestão da qualidade em serviços sociais* [Tese de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19378/1/DM_Sandra-Pinto_MGP_2021.pdf

PM². (2018). *The PM2 Project Management Methodology Guide 3.0*. European Commission. Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²).

PMBOK. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. Project Management Institute, *Guia PMBOK* (6ª ed.).

Portugal (2004). Decreto-Lei n.º 140/2004 do Ministério da Economia. (2004). Diário da República: I Série A, n.º 134/2004.

Portugal (2007). Portaria n.º 396/2007 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2007). Diário da República: Série I, n.º 65/2007.

Portugal (2008). Portaria n.º 285/2008 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2008). Diário da República: Série I, n.º 71/2008.

Portugal (2011). Despacho 5-I/SESS/2011 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Gabinete do Secretário de Estado da Segurança Social.

Portugal (2013). Lei n.º 30/2013 da Assembleia da República. (2013). Diário da República: I série, N.º 88.

Portugal (2013). Despacho nº 12514/2013. (2013). Diário da República: II Série, nº 189/2013.

Ramos, A. (2005). *Crianças, Tecnologias e Aprendizagem: contributo para uma teoria substantiva* [Tese de Doutoramento: Universidade do Minho]. Repositório UMinho. <https://hdl.handle.net/1822/6914>

Roque, A. (2010). *Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositórios Académicos e Científicos Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14488/1/Relat%C3%B3rio%20de%20est%C3%A1gio%20%20Andrea%20Roque.pdf>

Sardinha, B.; Soares, A.; Marques, B. & Dias, O. (2015). *Relatório do projeto 'Definição de um Modelo Nacional De Reconhecimento dos Sistemas da Qualidade nas Instituições de Serviço Social'*. Instituto Politécnico de Setúbal. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22083/1/ANEXO31_Rel_Sistemas%20de%20qualidade_insti-tui%C3%A7%C3%B5es%20sociais.pdf.

SGS. (2011). *Certificação da Qualidade: Respostas Sociais*. SGS.

Tarí, J.; Saizarbitoria, I. & Pereira, J. (2013). Internalization of quality management in service organizations. *Managing Service Quality. International Journal*, 23 (456-473). <http://dx.doi.org/10.1108/MSQ-06-2012-0060>

Veloso, T. (2016). *Avaliação do Programa Contratos Locais de Desenvolvimento Social no Distrito da Guarda* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6300/1/5233_10316.pdf

White, G., Samson, P., Jones, R., & Thomas, A. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (273-283). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542730910953040/full/html>

Yuen, K., & Thai, V. (2017). Service quality appraisal: a study of interactions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (730-745). <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1114881>