

## A QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR: O CASO DO CENTRO DE REABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE GAIA (CRPG)



*Renata Freitas*

*Tutores: Amélia Carvalho  
Marisa Ferreira  
Vanda Lima*

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras  
Instituto Politécnico do Porto (Portugal)

### RESUMO:

O presente estudo tem por finalidade analisar o Centro de Reabilitação Profissional de Gaia (CRPG), enquanto associação que exerce a sua missão tendo por base a responsabilidade social. O CRPG foi a primeira associação em Portugal a apresentar a preocupação de demonstrar a qualidade das práticas que exerce, através da **Certificação da Excelência dos Serviços Sociais**. Esta certificação é efetuada segundo o sistema European Quality in Social Services (EQUASS), o qual permite o reconhecimento, garantia e certificação da qualidade às organizações que atuam no âmbito dos serviços sociais, tais como a reabilitação, a formação profissional, a assistência e cuidados às pessoas em situação de fragilidade social. Salienta-se a este propósito o cariz voluntário para a aquisição deste tipo de certificação, o que comprova, além de outras preocupações, como a garantia da qualidade dos serviços prestado, a conduta socialmente responsável do CRPG.

### ABSTRACT:

This study aims to analyse the Vocational Rehabilitation Centre of Gaia (CRPG), as association that pursues its mission based on the social responsibility. The CRPG was the first association in Portugal to present the concern to demonstrate the quality of its practices, through the Certification of Excellence in Social Services. This certification is performed according to the European Quality system in Social Services (EQUASS), which allows the recognition, quality assurance and certification to organizations that operate within social services, particularly in rehabilitation, vocational training, assistance and care to people in situations of social fragility. It should be noted the voluntary nature of this type of certification, which proves, among other concerns, such as ensuring the quality of services provided, the socially responsible behaviour of CRPG.

## 1. INTRODUÇÃO

O Centro de Reabilitação Profissional de Gaia (CRPG) é uma associação de direito público que foi constituída através da celebração de um Acordo de Cooperação, em 1991, entre três organismos: o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), a Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas (CERCIGAIA) e a Associação dos Deficientes das Forças Armadas (ADFA). Integrando ainda a rede de Centros de Gestão Participada do IEFP, IP.

O CRPG entrou em funcionamento em 1992, pautando a sua ação pela prestação de serviços no domínio da reabilitação de pessoas vítimas de doenças e acidentes, potenciando a sua reintegração em contexto profissional, familiar e social; apoio na transição de jovens com deficiências e incapacidades da escola para a vida ativa; e auxílio de cidadãos com necessidades de reforço ao nível das qualificações.

A Missão do CRPG é “aumentar a autonomia social e económica das pessoas com deficiências e incapacidades”. Tendo assim, como visão, “uma sociedade digna, aberta e inclusiva”. Já a sua política de qualidade assenta em “prestar serviços de elevada qualidade e valor, ajustados às necessidades e expectativas dos clientes, gerando os mais elevados níveis de satisfação para todas as partes interessadas, através da inovação e melhoria contínuas, enquanto organização socialmente responsável, orientada por uma ética de responsabilidade e de dever”. Os valores pelos quais o CRPG exerce a sua atividade assentam na “postura crítica e frontalidade”, “rigor”, “iniciativa”, “cooperação”, “responsabilidade” e “ousadia” (CRPG, 2012).

No sentido de ajustar as suas práticas, e de dar uma resposta mais ajustada aos desafios com que lida diariamente, dispõe de uma diversidade de meios, recursos humanos, técnicos e tecnológicos, na tentativa de obter melhores resultados e a satisfação de todas as partes interessadas. Apresentando assim, um alargado conjunto de serviços/serviços, nomeadamente:

Tabela 1. Produtos/Serviços da CRPG.

Produtos/ Serviços	Breve Descrição
<b>Avaliação da Deficiência e da Incapacidade</b>	Avaliação da capacidade de trabalho e de ganho/potencial de reabilitação profissional. Necessidade de adaptação de postos de trabalho e outros.
<b>Reabilitação e reintegração profissional</b>	Recuperação, desenvolvimento e otimização de capacidades e competências de pessoas vítimas de doenças e acidentes.
<b>Inclusão socioprofissional</b>	Apoio à inclusão de jovens com deficiências e incapacidades na transição da escola para a vida ativa.
<b>Reabilitação funcional</b>	Reabilitação neuropsicológica. Fisioterapia/Hidroterapia. Terapia ocupacional. Intervenção psicológica.
<b>Apoio ao emprego</b>	Apoio à colocação e acompanhamento pós-colocação.
<b>Produtos de apoio</b>	Financiamento, produção e comercialização de próteses, ortóteses, cadeiras de rodas, etc.
<b>Centro Novas Oportunidades</b>	Reconhecimento, validação e certificação de competências (nível básico e secundário).
<b>Consultoria de gestão</b>	Consultoria a organizações da economia social, nomeadamente através de do programa ARQUIMEDES.
<b>Produtos em madeira</b>	Produção e comercialização de paletes e outros produtos em madeira.
<b>Educação/Formação</b>	Oferta Formativa da CRPG e ainda parcerias com Centros Novas Oportunidades.

As suas práticas, na promoção da qualidade de vida dos seus clientes levaram à sua distinção, em 2003, com a **Certificação da Excelência dos Serviços Sociais** (EQUASS - nível II), posteriormente renovada em 2006 e 2009 (CRPG, 2012). Esta foi a primeira certificação deste nível alcançada em Portugal, atualmente existe apenas um número muito reduzido de instituições portuguesas a alcançar este nível de certificação, o mais comum é o nível I (Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais).

Com vista a melhor satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, dadas as crescentes mudanças da envolvente em que operam, em 2004, iniciou um processo de reorientação estratégica, posteriormente reajustado em 2007, com a apresentação de um novo projeto organizacional, o qual consubstancia uma mudança de identidade corporativa. Desde então, a sua intervenção foca-se na reabilitação das pessoas com deficiências e incapacidades, resultantes de doenças e de acidentes. O *slogan* “Sempre ao seu lado”, configura esta associação como um parceiro de destaque para empresas, seguradoras, hospitais e outros serviços de saúde, serviços públicos de emprego, entre outros. O seu público-alvo é essencialmente das zonas Norte e Centro de Portugal, contando com cerca de dois mil clientes (CRPG, 2012).

Além disso a CRPG possui várias parcerias estratégicas, operacionais e de desenvolvimento, para a sua intervenção, tais como: Instituto de Engenharia Biomédica, Confederación Gallega de Personas con Discapacidad, Associação para a Valorização e Promoção de Excepcionais, International Brain Injury Association, autarquias locais, hospitais, cooperação com universidades e projetos I&D (CRPG, 2012).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

### 2.1. Introdução à Qualidade:

Da vasta lista de autores que se destacaram através dos estudos acerca da Qualidade, os mais reconhecidos são o comumente designados por “Gurus da Qualidade”, sendo eles Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Taoru Ishikawa e Genichi Taguchi. Do contributo destes destacaram-se ideias que atualmente são aceites, e que em muito contribuíram para o desenvolvimento desta problemática. Deming e Juran foram os precursores da mesma, no entanto, convém salientar que Deming foi o primeiro a realizar estudos nesta área, e o grande impacto causado pelas suas ideologias deu lugar a novos seguidores, salientando-se a contribuição de Juran.

Segundo estes autores, a qualidade pode ser interpretada de variadas formas, mediante o contexto em que é utilizada. Pode ser entendida como: “satisfação sustentada”, ou seja, deve ser focada nas necessidades presentes e futuras dos consumidores (Deming, 2000), pode ser considerada como a “aptidão para o uso” (Juran, 1974), como a “conformidade com os requisitos/especificações” o “fazer certo na primeira vez” ou seja, atender à qualidade desde a primeira vez que se fornece o produto/serviço (Crosby, 1990). Pode ainda afirmar-se que a “qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente” (Feigenbaum, 1954), ou que a “qualidade é satisfazer radicalmente o cliente, para ser agressivamente competitivo” (Ishikawa, 1985), ou ainda que a qualidade é “a diminuição das perdas por um produto, desde a produção até ao seu uso pelos clientes” (Taguchi, 1990).

Das definições apresentadas, podemos aferir que as mesmas não são disjuntas, apoiando-se umas nas outras e tornando o conceito de qualidade mais completo. Sendo que, todas elas vão ao encontro de uma finalidade comum - a satisfação do cliente e das suas necessidades e expectativas. Assim, a gestão da qualidade tem por finalidade o desenvolvimento de um conjunto de procedimentos e processos cuja aplicação fomenta a melhoria contínua da qualidade dos produtos/serviços de uma qualquer organização, independentemente do seu setor e ramo de atividade, com vista a maximizar o seu valor para as partes interessadas (Pires, 2004). De uma maneira geral podemos afirmar que os principais objetivos de um Sistema de Gestão da Qualidade incluem (Pires, 2004): i) fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam ter repercussão na qualidade; ii) privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção e iii) fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.

### 2.2. Qualidade no Terceiro Setor

Atendendo a que uma ampla escala de instituições exercem serviços de cariz social, Antunes e Pires (2006:137) evidenciam cinco fatores que justificam a aplicação de processos de gestão da qualidade, designadamente: “1) área em que a segurança das 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.”

Muito embora a utilização de sistemas de gestão da qualidade tenha uma longa tradição no setor da indústria, nos últimos anos as instituições do terceiro setor têm sentido necessidade de dar respostas aos novos desafios de um mundo globalizado, optando por usar ferramentas e técnicas oriundas do sistema empresarial (Ferreira, Proença e Proença, 2012).

Existem vários modelos e instrumentos de gestão da qualidade, sendo os de utilização mais comum no setor público, a NP EN ISO 9001, *Common Assessment Framework (CAF)*, *European Framework for Quality Management (EFQM)*, *Balanced Scorecard*. A estes acrescem ainda dois outros modelos, a Certificação de Respostas Sociais e o European Quality in Social Services (EQUASS). De referir que, os modelos CAF, EFQM e *Balanced Scorecard* não permitem a certificação de um sistema de gestão da qualidade, garantindo apenas um reconhecimento externo dos serviços e organismos públicos, que se destacam pela excelência do seu desempenho. No entanto, como fruto do protocolo celebrado entre a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), parceiro nacional da EFQM, os serviços e organismos

públicos, no caso de se candidatarem ao *Committed to Excellence* (C2E), podem utilizar estes modelos apenas como ferramentas de autoavaliação. Assim, é passível de se afirmar que estes modelos, que não incidem na certificação de um sistema de gestão, servem como forma de criar valor acrescido à organização, para uma melhoria da qualidade do desempenho de forma orientada.

### 2.2.1. European Quality in Social Services (EQUASS)

O EQUASS foi concebido e orientado pela *European Platform for Rehabilitatins* (EPR) e aprovado por um Comité Europeu da Qualidade, tendo como base sistemas de qualidade total e modelos de excelência. Este permite o reconhecimento, garantia e certificação da qualidade para instituições que operam no âmbito dos serviços sociais, através de três níveis de reconhecimento: i) certificação da qualidade nos serviços sociais (nível I), ii) certificação da excelência nos serviços sociais (nível II) e iii) prémio europeu da qualidade nos serviços sociais (nível III). Em Portugal o mais comum é a certificação pelo nível I (EQUASS), existindo muito poucas fundações com certificação pelo nível II (APQ, 2012). A essência deste modelo afigura-se em 10 princípios da qualidade, mais designadamente: i) liderança, ii) recursos humanos, iii) direitos, iv) ética, v) parcerias, vi) participação, vii) orientação para o cliente, viii) abrangência, ix) orientação para os resultados e x) melhoria contínua (APQ, 2012). Os quais são ligeiramente variáveis dependendo do nível de certificação.

### 2.3. Fundamentações para a Qualidade no Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor têm demonstrado uma maior preocupação com os resultados, com a responsabilização e com a avaliação de desempenho (Anheier, 2009) ao que Vantilborgh et al. (2011) designam como profissionalização, apontando fatores como a necessidade de recursos, a concorrência e a competição, como os impulsionadores para esta mudança de postura. As estratégias que podem estar na base da profissionalização são: i) elaboração de um plano estratégico; ii) introdução de novos processos; iii) aumentar as oportunidades da participação dos trabalhadores da instituição na gestão da mesma; redefinir a missão organizacional e reorganizar a força de trabalho (Durst e Newell, 2001). Esta postura rumo à profissionalização não é recente, desde 1980 que se prevê como inevitável (Willis, 1991), pois as “boas intenções” não são suficientes, é necessário despender de mais atenção a estas disciplinas da gestão (Cunningham, 1999). Por seu lado, Lindgren (2001) salienta, ainda, que estes valores emprestados do “mundo dos negócios privados” não são facilmente integrados na cultura do setor público, e ainda menos, no terceiro setor.

A literatura sobre marketing de serviços também tem despendido esforços para o desenvolvimento de um modelo conceptual sobre a qualidade dos serviços (Parasuraman, Zeithaml, e Berry's, 1985; Kotler, 1980). O modelo proposto por Kotler (1980) reconhece a finalidade/propósito como sendo um fator crítico de diferenciação entre as organizações com foco nos serviços, pois contrariamente ao setor privado, o terceiro setor dirige a sua linha de ação para o “lucro social” (Lovelock e Weinberg, 1984:32), o qual é alcançado sob a “forma de melhorias para a qualidade de vida humana” (Salamon, 2003:2). Nas últimas décadas muitos investigadores têm dedicado os seus estudos a métricas para estimar o “lucro social”, dos quais surgiram, centenas de métodos concorrentes, podendo este ser descrito como: “o produto da interação dinâmica entre oferta e procura na evolução dos mercados de valor social” (Mulgan, 2010:40). A este conceito, está muito associado o cariz de responsabilidade social inerente a este tipo de instituições, o qual se define como as “responsabilidades para a sociedade que se estendem para além das suas obrigações com os acionistas ou investidores” (Visser et al., 2007), ou como a “responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e iv) esteja integrado em toda a organização” (NP 4469-1, 2008)

Haley e Grant (2011), através da teoria de troca defendida à luz do marketing, concluem que através de decisões estratégicas de marketing é possível às organizações do terceiro setor subsistir no ambiente cada vez mais competitivo em que operam, tendo que, para que tal aconteça, de: identificar, entender e satisfazer, as necessidades quer dos seus beneficiários, quer dos seus financiadores. Pois qualquer lacuna nas expectativas destes dois grupos, afeta as perceções acerca da qualidade do serviço, em um ou de ambos. Dolnicar, Irvine, e Lazarevski (2008) contrapõem esta teoria afirmando que, as

organizações do terceiro setor “podem enfrentar uma crise de imagem se adotarem um comportamento empresarial, como marketing (Saxton, 2004)”.

A crescente pressão da qual as organizações do terceiro setor têm sido alvo, fomentaram o desenvolvimento de esforços comuns no sentido de autorregulação dos sistemas. A razão principal que leva ao desenvolvimento dos mesmos prende-se como já referido, com a necessidade de este tipo de instituições terem de demonstrar responsabilidade, transparência e prestação de contas a financiadores, beneficiários, governos, media e cidadãos. Estes factos têm levado a que este tipo de organizações opte por sistemas de acreditação e certificação através de sistemas baseados em normas voluntárias (Gugerty, Sidel, e Bies, 2010).

As organizações do terceiro setor à semelhança das demais, aspiram a satisfação dos seus clientes/beneficiários, o reconhecimento quer dos seus parceiros como da comunidade que servem, o que só é atingido quando os padrões mínimos de qualidade pretendidos são alcançados. Neste sentido, o uso de normas e boas-práticas técnicas e profissionais são essenciais, no entanto, por si só, não garantem qualidade organizacional nem conformidade do serviço prestado. Dado isto, a utilização de *standards* para a implementação de um sistema de gestão da qualidade assegura o cumprimento de requisitos do serviço prestado, bem com a satisfação dos beneficiários, além de que, podem permitir o reconhecimento externo e a sua evidenciação perante a sociedade que servem (Antunes e Pires, 2006).

Corroborando este ponto de vista, a pertinência de implementação da ISO 9001, no âmbito das IPSS inclui (Guia e Melão, 2012): necessidade de melhoria dos serviços, obtenção de boa imagem externa e conquista de maior confiança por parte do organismo financiador (sendo neste caso concreto a ISS). As pressões para a melhoria do desempenho e padrões mensuráveis, sobre as quais as organizações do terceiro setor estão sujeitas, assentam numa série de fontes distintas (Cairns, Harris, Hutchison, e Tricker, 2005). Em primeiro lugar são as da própria organização, ou seja, internas, pois lutam pela prestação do melhor serviço possível para os seus clientes e beneficiários, assim como, competem por recursos e apoios. Já as segundas, estão mais direcionadas para os doadores, financiadores e patrocinadores governamentais, empresariais, que pretendem assegurar que os seus agentes e beneficiários têm acesso a serviços de forma eficaz (Eisinger, 2002; Forbes, 1998; Home Office, 2004; Wing, 2004). Por último, as novas pressões surgem por parte dos clientes, potenciais clientes e público em geral, que buscam a garantia de que os benefícios fiscais que estas organizações recebem são utilizados de forma eficaz e ética, sem desperdício de recursos (Hofer, 2000), e como forma de lhes demonstrar o seu impacto sobre problemas sociais complexos (Sowa, Selden, e Sandfort, 2004). Assim, como forma de responder a estes imperativos, é comum verificar-se que as organizações do terceiro setor, adotam modelos que derivam da gestão empresarial, como a gestão da qualidade total, *balanced scorecard*, *benchmarking*, entre outros (Cairns et al., 2005; Letts, Ryan, e Grossman, 1999; Salamon, 1997). Há que salientar que a adoção de sistemas de gestão da qualidade não cria apenas vantagem competitiva para as instituições, como também lhe confere uma garantia da sustentabilidade (Reed, Lemak, e Mero, 2000). Outros estudos acerca da adoção deste tipo de sistema de gestão da qualidade corroboram o aumento do desempenho financeiro, ou seja, o aumento das receitas (Easton e Jarrell, 1998), não obstante existem outros que o contrariam, afirmando que organizações com prémios de qualidade (ex.: Baldrige Award) possuem um desempenho financeiro inferior ao obtido até a aquisição deste prémio (York e Miree 2004, como citado em Goldstein e Iossifova 2012).

De uma maneira geral pode-se afirmar que vários trabalhos (Antunes e Pires, 2006; Auer, Karjalainen e Seppänen, 1996; Cairns et al., 2005; Guia e Melão, 2012; Linton e Hoialmen, 2006) têm contribuído para a evolução desta problemática, através de estudos efetuados em organizações do terceiro setor. Assim, a implementação de um sistema de gestão acarreta vários benefícios, nomeadamente: aumento do nº de clientes (Linton e Hoialmen, 2006); melhoria das receitas (Linton e Hoialmen, 2006; Auer et al., 1996); melhoria da comunicação interna e externa (Antunes e Pires, 2006; Guia e Melão, 2012); melhoria da imagem da instituição para o exterior (Guia e Melão, 2012; Antunes e Pires, 2006; Cairns et al., 2005); melhoria global do desempenho (Guia e Melão, 2012); melhoria do planeamento das atividades (Antunes e Pires, 2006); aumento da confiança nos serviços prestados (Guia e Melão, 2012); aumento da satisfação dos clientes (Linton e Hoialmen, 2006; Guia e Melão, 2012; Auer et al., 1996); transparência nas decisões (Antunes e Pires, 2006); envolvimento da gestão de topo (Guia e Melão, 2012); reforço do trabalho em equipa (ex.: motivação, melhorias no desempenho, entre outros.) (Antunes e Pires, 2006;

Auer et al., 1996; Cairns et al., 2005; Guia e Melão, 2012); confiança junto de colaboradores, clientes e partes interessadas (Antunes e Pires, 2006); melhoria nas políticas/procedimentos, melhorias no planeamento (Antunes e Pires, 2006; Cairns et al., 2005); evidenciação das práticas adotadas (Antunes e Pires, 2006); melhorias na organização documental (Guia e Melão, 2012; Auer et al., 1996).

Por vezes as organizações têm que se reajustar em função dos incentivos que recebem para aumentarem a quantidade e a qualidade do serviço que oferecem particularmente num cenário onde a concorrência entre organizações do terceiro setor é uma realidade (Bonatti, 2008). Os “selos de qualidade” são uma boa alternativa para o comprometimento das organizações com uma boa governação (Lichtsteiner e Lutz, 2012), nomeadamente modelos como, o ZEWO e o NPO Label for Management Excellence. Estes autores, concluem que a grande motivação para a sua obtenção, assenta em duas razões distintas. No caso do NPO Label for Management Excellence a principal motivação referida é pressão. Já no caso do ZEWO, a motivação mais evidente parece ser algo diferente, referindo o acesso a fundos e doações. Do mesmo modo, Bekkers (2003), através do seu estudo acerca da acreditação segundo um referencial holandês de qualidade (CBF) concluiu que este selo de qualidade aumenta a confiança dos doadores, o que faz com que recebam mais incentivos por parte dos mesmos. Face ao exposto, é possível afirmar que se a adoção de um sistema de gestão da qualidade, além dos benefícios já mencionados, é uma forma de aumentar as receitas, de melhorar a imagem da instituição para o exterior, aumentar a confiança nos serviços prestados e aumentar a satisfação dos clientes/beneficiários. Neste sentido apraz-nos salientar um dos mitos da qualidade, que assenta em que melhor qualidade tem de custar mais (Pires, 2004), esta visão ainda está muito presente na atualidade (Guia e Melão, 2012), no entanto, um sistema de gestão da qualidade permite reforçar as atividades de prevenção e fornecer uma abordagem sistematizada, os quais “serão elementos fundamentais na redução de custos” (Pires, 2004:203).

Apesar do conjunto de benefícios ou mais-valias inerentes à implementação e posterior certificação de um sistema de gestão da qualidade, existem uma série de impactos negativos associados, dos quais se destacam: as dúvidas sobre o referencial a usar (Cairns et al., 2005); a adequação do referencial selecionado à instituição (Cairns et al., 2005); a adequação entre sistemas, quando utilizado mais do que um em simultâneo, por exigências externas (Cairns et al., 2005); os processos a englobar e quais os sistemas de avaliação a usar (Cairns et al., 2005); o tempo despendido (Antunes e Pires, 2006; Auer et al., 1996; Cairns et al., 2005; Guia e Melão, 2012); a falta de recursos humanos (número e qualificação) e outros recursos (Antunes e Pires, 2006; Barroso, 2011; Cairns et al., 2005); a ausência de um responsável com conhecimentos para as questões relacionadas com a qualidade (Cairns et al., 2005); a falta de compromisso com a qualidade por parte dos funcionários (Auer et al., 1996; Cairns et al., 2005); a resistência à mudança (Antunes e Pires, 2006; Auer et al., 1996; Barroso, 2011); o uso de linguagem demasiado técnica (Antunes e Pires, 2006; Auer et al., 1996; Guia e Melão, 2012); as necessidades de formação/treino do pessoal para compreensão do modelo selecionado (Antunes e Pires, 2006; Auer et al., 1996); a sistematização da informação (Antunes e Pires, 2006); o aumento da burocracia (Guia e Melão, 2012; Barroso, 2011); os elevados custos financeiros (Guia e Melão, 2012).

É referido por Araújo (2008), que pelo facto de uma instituição do terceiro setor não visar a obtenção lucro, muitas vezes persiste a ideia de que isto poderá justificar a má qualidade quer na gestão quer na atenção que dá aos seus clientes. Esta ideia parece ser pouco consistente, por um lado devido à necessidade da qualidade estar inerente a todos os processos destas instituições e, por outro lado, como forma de pautar os seus valores sociais (ex.: dignidade, solidariedade, entre outros), com a finalidade de estes contemplarem e completarem as expectativas dos seus clientes. Este autor defende ainda, que o êxito da gestão da qualidade é uma tarefa que não depende apenas de um departamento, devendo envolver todos os colaboradores da instituição, desde voluntários, profissionais e clientes, para que se gere maior motivação e coresponsabilização nas partes interessadas. Porém, só é conseguido com força de vontade, sendo necessário estabelecer um plano estratégico através da implementação de padrões de qualidade como por exemplo a Certificação das Respostas Sociais (Araújo 2008; Fernandes 2012).

### 2.3. O Caso CRPG

No que respeita a este caso de estudo, o CRPG detém, tal como já referido, certificação EQUASS - Certificação de Excelência dos Serviços sociais (Nível II) desde de 2003, tendo sido a primeira organização em Portugal detentora de tal certificação. Este sistema de reconhecimento garantia e certificação da qualidade é dirigido a organizações que atuam no âmbito dos serviços sociais. De acordo com sistema EQUASS esta certificação de excelência é um veículo para o desenvolvimento dos serviços sociais, da qualidade e da melhoria contínua. Esta certificação de Nível II tem por base 54 critérios de avaliação que se agrupam em 9 princípios da qualidade (Tabela 2) e cujo implementação e aplicação estão garantidos no cumprimento do plano estratégico trianual do CRPG.

Tabela 2. Princípios da Qualidade de acordo com a EQUASS para a Certificação de Excelência dos Serviços sociais (Nível II)

Princípio da Qualidade
Liderança
Direitos
Ética
Parcerias
Participação
Orientação para os clientes
Abrangência
Orientação para os resultados
Melhoria Contínua

Fonte: <http://www.crbg.pt>, acedido a 19/11/2012.

No planeamento estratégico e operacional desta organização estão definidos instrumentos de monitorização, controlo, revisão e avaliação do desempenho contribuindo, assim, para a auto-regulação da organização, o alinhamento estratégico e o cumprimento da sua missão. Anualmente, são estabelecidos objetivos de desempenho organizacionais que depois são vertidos em objetivos operacionais das Unidades, das competências e dos colaboradores (Pinto, 2009:65). De acordo com a mesma autora a monitorização dos objetivos operacionais ocorre mensalmente sendo conhecidas as metas mensais e os resultados alcançados no período em análise. Semestralmente, é feita uma avaliação intercalar dos objetivos. A Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas, nomeada, procede a uma análise trimestral das contas e execução financeira da CRPG.

O CRPG tem a preocupação de informar os seus *stakeholders* das atividades e das concretizações realizadas. Para isso, tem disponível na sua página web uma série de informações cujos *stakeholders* poderão consultar e verificar as boas práticas de gestão e de transparência que o centro pratica. Essas informações passam por Planos de Atividade e Orçamento, Relatório de Atividades e Contas, Pareceres de Órgão Fiscalizadores e Certificação Legal de Contas, bem como a Lista de Dívidas a Fornecedores e ainda os Indicadores de Desempenho Organizacional (IDO). Este último tópico divulgado, IDO, encontra-se diretamente relacionado com os Princípios da Qualidade orientadores para a implementação e Certificação da Excelência dos Serviços Sociais (Nível II) de acordo com o EQUASS.

### 3. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

#### Questão 1. Em que medida o Princípio da Qualidade “Liderança” se relaciona com as estratégias de Marketing e Responsabilidade Social implementadas pelo CRPG?

O sistema de garantia e certificação da qualidade EQUASS estabelece como um dos princípios da qualidade a Liderança. A evidência de liderança nas organizações que prestam serviços sociais, dentro do setor social, é expressa internamente através de uma boa governação ou dentro da comunidade através da projeção de uma imagem positiva e encorajando as boas práticas, assegurando uma utilização mais eficiente dos recursos, fomentando a inovação e contribuindo para a criação de uma sociedade mais aberta e inclusiva (EQUASS). O CRPG define como indicadores de desempenho organizacional, no que respeita ao princípio da Liderança, os apresentados na tabela seguinte numa análise realizada para o triénio 2007-2009.

Tabela 3.Princípio da Qualidade: Liderança

Liderança	2007	2008	2009	Tend.08/09
N.º de referências na comunicação social	41	76	6	↓
N.º de manifestações de reconhecimento organizacional e solicitações para apoio a iniciativas promovidas pela comunidade	112	179	145	↓
Representações no exterior com apresentação de comunicação	33	38	20	↓
Pedidos de colaboração recebidos	25	39	25	↓
N.º de projectos internacionais	4	6	5	↓
N.º de projectos nacionais	3	2	1	↓
Projectos em parceria liderados/promovidos pelo CRPG	2	0	1	↑
N.º de projectos de I/D para a inovação na prestação de serviços	3	5	3	↓
% de colaboradores em actividades de inovação	13%	24%	37%	↑
% da despesa em I/D nas despesas de funcionamento	11%	3%	1%	↓
N.º de sessões de trabalho de orientação estratégica e cultura organizacional	41	31	9	↓
Autofinanciamento	29%	25%	25%	↔
Varição da despesa de funcionamento	10%	5%	6%	↑
N.º de stakeholders envolvidos no planeamento, desenvolvimento e implementação de novas metodologias e serviços	6	14		↑

Fonte: <http://www.crbg.pt>, acessido a 19/11/2012.

Este princípio, tal como já referido, reflete pontos-chave como boa governação, melhoria da imagem para o exterior, melhoria das práticas efetuadas, utilização eficiente de recursos. Da revisão da literatura, foi possível aferir que a adoção de um sistema de gestão da qualidade, mais precisamente através dos “selos de qualidade” adquiridos pela certificação de um qualquer sistema desta natureza que permita a certificação, representa uma boa alternativa para o comprometimento das organizações com uma boa governação (Lichtsteiner e Lutz, 2012). Intimamente relacionado com estes selos da qualidade adquiridos acresce a imagem transmitida para o exterior, ou seja, o reconhecimento externo e a sua evidenciação perante a sociedade que servem (Antunes e Pires, 2006). Este é um dos benefícios apresentados na literatura para a adoção de um sistema de gestão da qualidade (Guia e Melão, 2012; Antunes e Pires, 2006; Cairns et al., 2005), pois a demonstração da imagem para o exterior encontra-se inevitavelmente relacionada com o marketing, pois fomenta a promoção da empresa exteriormente através da certificação adquirida. Vários investigadores têm desenvolvido avanços, no sentido de desenvolver modelos conceptuais sobre a qualidade dos serviços à luz do marketing de serviços (Parasuraman, Zeithaml, e Berry's, 1985; Kotler, 1980), salientando-se neste sentido os avanços alcançados por Haley e Grant (2011), que defendem que através de decisões estratégicas de marketing, nomeadamente através da teoria de troca, é possível às organizações do terceiro setor subsistir no ambiente cada vez mais competitivo em que operam.

O CRPG, como instituição do terceiro setor que é, dirige a sua ação para o lucro social com vista a “melhorias para a qualidade de vida humana” (Salamon, 2003:2), e assim, como forma de demonstrar o seu carácter socialmente responsável realiza a prestação de contas aos financiadores, beneficiários, governos, media e cidadãos. Além disso, possui certificação segundo um sistema que assenta na garantia da qualidade, baseado numa norma voluntária, o que segundo Cairns et al. (2005), Letts, Ryan, e

Grossman, (1999), Salamon (1997) e Gugerty et al. (2010), é uma forma de responder às pressões para um uso ético e eficaz de recursos disponibilizados (Hoefler, 2000), e demonstrar o impacto da instituição face a problemas sociais complexos (Sowa, Selden, e Sandfort, 2004).

### Questão 2. De que forma o indicador de Participação contribui para melhoria da qualidade do CRPG?

O sistema de garantia e certificação da qualidade EQUASS estabelece como outros dos princípios da qualidade a participação. A participação define que o envolvimento dos clientes/beneficiários em todos os níveis da organização e dentro da comunidade (EQUASS). O CRPG define como indicadores de desempenho organizacional, no que respeita a este princípio, os apresentados na tabela que se segue, efetuada o triénio 2007-2009.

Tabela 4.Princípio da Qualidade: Participação

Participação	2007	2008	2009	Tend.08/09
N.º de actividades de planeamento, desenvolvimento e implementação de novas metodologias, processos e serviços efectuadas com envolvimento de clientes	3	4	4	↔
N.º de alterações introduzidas nas metodologias, ofertas de serviços, processos de trabalho e sistema de funcionamento em resultado dos contributos dos clientes	4	1	4	↑
N.º de clientes envolvidos em actividades baseadas na comunidade	478	454	539	↑
N.º de clientes envolvidos em actividades promocionais do Centro	1	1	0	↔
N.º de intervenções com as famílias	159	311	41	↓
N.º de reuniões do Clube do Cliente com o Director	6	4	5	↑
N.º de reuniões do Comité de Gestão da Mudança	2	2	1	↓

Fonte: <http://www.crbg.pt>, acedido a 19/11/2012.

Tal como já referido na revisão da literatura a adoção de um sistema de gestão da qualidade visa maximizar o seu valor para as partes interessadas, através de um conjunto de procedimentos e processos (Pires, 2004). Neste sentido, a utilização de indicadores como os apresentados na tabela acima, orientam a sua finalidade quer para o envolvimento dos seus clientes/beneficiários na instituição como para a sua inclusão na sociedade. Assim, estes tomam um lugar central no cumprimento da missão do CRPG, havendo a preocupação de utilizar indicadores que de alguma forma, permitam avaliar esta participação, com o objetivo final de cumprir os requisitos fundamentais da satisfação dos clientes/beneficiários, tal como defendido por Taguchi (1990), Ishikawa (1985) e Feigenbaum (1954), assim como, para atender às suas expectativas (Araújo, 2008).

### Questão 3. Quais os indicadores de melhoria contínua definidos pelo CRPG como contributo para a melhoria do desempenho global da organização?

Na definição dos indicadores de desempenho organizacional o CRPG definiu alguns indicadores seminais para o triénio 2007-2009, abaixo apresentados (Tabela 5), que visam a identificação e satisfação das necessidades do mercado, a utilização mais eficiente dos recursos, o desenvolvimento e melhoria dos serviços, tal como a promoção da pesquisa e o desenvolvimento para a inovação contínua (EQUASS)

Quanto às melhorias ao nível das práticas efetuadas, estas versam várias dos benefícios apresentados à implementação de um sistema de gestão da qualidade na revisão da literatura, como: melhoria global do desempenho (Guia e Melão, 2012); melhoria do planeamento das atividades (Antunes e Pires, 2006). Por outro lado, o uso de *standards* para a implementação de um sistema de gestão da qualidade assegura o cumprimento de requisitos do serviço prestado (Antunes e Pires, 2006), pois no mundo de hoje com a crescente competitividade e com as pressões para a demonstração de resultados sentidas, usar boas

práticas técnicas e profissionais, por si só, não garantem qualidade organizacional nem conformidade do serviço prestado.

Tabela 5. Princípio da Qualidade: Participação

Melhoria contínua	2007	2008	2009	Tend.08/09
Peso do investimento no total da despesa	3%	5%	4%	↓
N.º de grupos de projecto e de aprendizagem internos para desenvolvimento de metodologias, processos e serviços	1	0	7	↑
Taxa de colaboradores envolvidos em grupos de projecto e grupos de aprendizagem internos	43%%	0%	34%	↑
N.º de alterações às metodologias de trabalho	1	1	8	↑
Taxa de execução do plano de formação e desenvolvimento	61%	69%	93%	↑
N.º de acções de melhoria	17	63	34	↓

Fonte: <http://www.crbg.pt>, acedido a 19/11/2012.

Estes indicadores contribuem para a melhoria contínua da organização, no entanto, esta melhoria reflete-se em grande parte através da melhoria contínua da qualidade de vida dos seus beneficiários, e tal como foi possível aferir na primeira questão, no âmbito da responsabilidade social, esta instituição como pertencente ao terceiro setor, visa o “lucro social” (Lovelock e Weinberg 1984:32), e o qual é alcançado sob a “forma de melhorias para a qualidade de vida humana” (Salamon, 2003:2).

Por outro lado, e tal como já referido, a preocupação como a melhoria contínua do desempenho da instituição também poderá ser motivada pelas pressões sentidas interna (Cairns et al., 2005) e externamente (Eisinger 2002; Forbes 1998; Home Office 2004; Wing 2004; Hoefler 2000).

Este indicador será um reflexo das ações desenvolvidas ao longo de todos os indicadores que comportam os princípios da qualidade, com vista a melhorar continuamente o desempenho organizacional da CRPG, através do uso de estratégias eficazes de *marketing* e comunicação, do *feedback* recebido pelos clientes/beneficiários, entidades financiadores e *stakeholders*.

#### 4. CONCLUSÕES

A literatura sobre a implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade no terceiro setor é algo controversa, no entanto, o que é facto é que a sua adoção se revela, tal como podemos verificar neste estudo de caso, como um fator distintivo para as instituições que por este caminho enveredam.

As crescentes pressões do qual este tipo de instituições são alvo, os novos desafios de um mundo globalizado, assim como a fragilidade do meio em que operam têm levado a adoção de ferramentas e técnicas com origem no sistema empresarial, dos quais se destacam a adoção de sistemas que visam a gestão da qualidade, pois cada vez mais as “boas-práticas” (Antunes e Pires, 2006), ou “boas intenções” (Cunningham, 1999), deixam de ser suficientes. Neste sentido, dado que as instituições do terceiro setor dirigem a sua ação para o “lucro social” (Lovelock e Weinberg, 1984:32), e uma vez que este só é alcançado através de melhorias para a qualidade de vida humana (Salamon, 2003:2), a acreditação e certificação através de sistemas baseados em normas voluntárias (Gugerty, Sidel, e Bies, 2010), são um meio para a demonstração da sua transparência e responsabilidade social.

O caso da CRPG é um exemplo a seguir, quer pela importância do trabalho que desenvolve perante a sociedade, como pelas boas práticas implementadas. Independentemente da certificação EQUASS adquirida, ser motivada ou não por fontes de pressão externa, como por exemplo financiadores, a atividade desenvolvida por esta associação, assume um valor inestimável. É certo que, a certificação não é recente, e é mantida até os dias de hoje, assim, independente das razões que levaram a CRPG a enveredar por este caminho, esta consegue responder aos preceitos de um mundo cada vez mais globalizado. Além disso, esta certificação fomenta a sua visão (“uma sociedade digna, aberta e inclusiva”), assim como demonstra a responsabilidade social que está subjacente à sua ação.

**BIBLIOGRAFIA:**

- Anheier H (2009) What kind of nonprofit sector? What kind of society? Comparative policy reflections. *American Behavioral Scientist* 52(7):1082-1094
- Antunes M, Pires A (2006) A qualidade em organizações de serviços na área social - experiências e reflexões. *Cadernos de Sociomuseologia* 25:135-160
- Araújo S (2008) Qualificar a intervenção social. *Rede Europeia Anti-Pobreza-Rediteia* 42:11-13
- Auer A, Karjalainen J, Seppänen V (1996) Improving R&D processes by an ISO 9001-based quality management system. *Journal of Systems Architecture* 42(8):643-651. doi:10.1016/S1383-7621(96)00049-5
- Barroso DE (2011) Gestão da qualidade total numa instituição de saúde do 3º sector um estudo de caso. Dissertação, Instituto Universitário de Lisboa
- Bekkers R (2003) Trust, accreditation, and philanthropy in the netherlands. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32(4):596-615. doi:10.1177/0899764003258102
- Bonatti L (2008) Cultural relativism and ideological policy makers in a general equilibrium model with for-profit and non-profit enterprises. *Research in Economics* 62(1):1-15
- 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. doi:10.1002/nml.97
- Crosby PB (1990) *Qualidade: falando sério*. McGraw-Hill, São Paulo
- Cunningham I (1999) Human resource management in the voluntary sector: challenges and opportunities. *Public Money Management* 19(2):19-25
- Deming WE (2000) *Out of the Crisis*. MIT Press
- Dolnicar S, Irvine H, Lazarevski K (2008) Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 13(2):107-117 doi:10.1002/nvsm.311
- Durst SL, Newell C (2001) The who, why and how of reinvention in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 11(4):443-57
- Easton GS, Jarrell SL (1998) The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *The Journal of Business* 71(2):253-307
- Eisinger P (2002) Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31(1):115-130
- EQUASS (s/d) EQUASS - European Quality Assurance for Social Services: Apresentação e Estratégia para Implementação em Portugal. Publicação no Web site do POPH. [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6\\_4\\_EQUASS.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf). Acedido a 12 de novembro de 2012
- Feigenbaum AV (1954) *Total quality control*. McGraw-Hill, New York
- Fernandes JG (2012) A gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos: O caso da APPACDM do Porto. Dissertação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Ferreira MR, Proença T, Proença JF (2012) Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of hospital volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 9(1):27-42. doi:10.1007/s12208-011-0071-z
- Forbes DP (1998) Measuring the unmeasurable. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27(2):183-202
- Goldstein SM, Iossifova AR (2012) Ten years after: Interference of hospital slack in process performance benefits of quality practices. *Journal of Operations Management* 30(1-2):44-54. doi:10.1016/j.jom.2011.05.003
- Gugerty MK, Sidel M, Bies AL (2010) Introduction to minisymposium: Nonprofit self-regulation in comparative perspective-themes and debates. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(6):1027-1038. doi:10.1177/0899764010372971
- Guia S, Melão N (2012) Impactos da implementação da norma ISO 9001:2008 nas IPSS: Estudo de casos múltiplos. In: Encontro de Investigadores da Qualidade 2012. Tróia.
- Haley LM, Grant ES (2011) Third-party payer exchanges: The case for an enhanced model of service quality for nonprofit organizations. *Journal of Marketing Theory & Practice* 19(3):277-291. doi:10.2753/MTP1069-6679190302
- Hoefer R (2000) Accountability in action? Program evaluation in nonprofit human services agencies. *Nonprofit Management and Leadership* 10(2):167-177
- Home Office (2004) *Changeup: Capacity building and infrastructure framework for the voluntary and community sector*. Home Office, London
- Ishikawa K (1985) *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey)
- Juran JM (1974) *Quality control handbook*, 3a ed. McGraw-Hill, New York
- Kotler P (1980) *Principles of marketing*. Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey)
- Letts CW, Ryan WP, Grossman A (1999) *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*. John Wiley, New York

- Lichtsteiner H, Lutz V (2012) Use of self-assessment by nonprofit organization boards: The Swiss case. *Nonprofit Management and Leadership* 22(4):483-506. doi:10.1002/nml.21041
- Lindgren L (2001) The non-profit sector meets the performance-management movement a programme-theory approach. *Evaluation* 7(3):285-303. doi:10.1177/13563890122209694
- Linton R, Hoialmen C (2006) A nonprofit board seeks ISO certification. *Home Health Care Management & Practice* 18(4): 336-337. doi:10.1177/1084822305284307
- Lovelock C, Weinberg CB (1984) *Marketing for public and nonprofit managers*. John Wiley & Sons Inc, New York
- Mulgan G (2010) Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review* 8(3):38-43
- NP 4469-1 (2008) Sistema de gestão da responsabilidade social - Parte I: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Instituto Português da Qualidade, Lisboa
- Parasuraman A, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(4):41-50
- Pinto A (2009) *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso do CRPG - Centro de Reabilitação Profissional de Gaia*. Dissertação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Pires AR (2004) *Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade*, 3a ed. Edições Sílabo, Lisboa
- Reed R, Lemak DJ, Mero NP (2000) Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management* 5(1):5-26. doi:10.1016/S1084-8568(00)00010-9
- Salamon LM (1997) *Holding the center: America's nonprofit sector at the crossroads*. New York: Nathan Cummings Foundation.
- Salamon LM (2003) *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press, Washington DC
- Sowa JE, Selden SC, Sandfort JR (2004) No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(4):711-728. doi:10.1177/0899764004269146
- Taguchi G (1990) *Engenharia da qualidade em sistema de produção*. McGraw-Hill, São Paulo
- Vantilborgh T, Bidee J, Pepermans R, Willems J, Huybrechts G, Jegers M (2011) A new deal for NPO governance and management: implications for volunteers using psychological contract theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22(4):639-657
- Visser W, Matten D, Pohl M, Tolhurst N (2007) *The A to Z of corporate social responsibility: the complete reference of concepts, codes and organization*. An ICCA publication. John Wiley & Sons, Ltd.
- Willis E (1991) Managing volunteers. In: Batsleer J, Cornforth C, Paton R (eds) *Issues in voluntary and non-profit management*. Addison-Wesley, Wokingham, pp 82-95
- Wing K (2004) Assessing the effectiveness of capacity-building initiatives: Seven issues for the field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (1):153-160

## WEBGRAFIA:

- APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) (2012): Página Obtido da associação. <http://www.apq.pt/>. Consultada na data 12/11/2012.
- CRPG (Centro de Reabilitação Profissional de Gaia) (2012): Página web oficial da associação. <http://www.crbg.pt/>. Consultada na data 19/11/2012.