

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Raquel Ferreira Delgado

A Relação Entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade





Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Raquel Ferreira Delgado

**A Relação Entre a Gestão de Recursos
Humanos e a Gestão da Qualidade**

Relatório de Estágio
Mestrado em Sociologia
Área de especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Ivo Manuel Pontes Domingues

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Raquel Ferreira Delgado

Endereço eletrónico: anarfd95@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 14904621 9 ZY3

Título da dissertação: A Relação Entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade

Orientador (es): Professor Doutor Ivo Manuel Pontes Domingues

Doutora Raquel Cristina Esteves De Araújo

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Sociologia - Área de Especialização em Organizações e Trabalho

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 12/10/2018 Assinatura:

Ana Raquel Ferreira Delgado

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Ivo Domingues, pela vasta partilha de conhecimento, pelo apoio prestado e pela pronta disponibilidade durante todo o processo. Obrigado por me incentivar a melhorar a minha capacidade crítica e analítica e por me desafiar a um estágio onde adquirir novos conhecimentos e novas competências.

À Doutora Raquel Araújo por tão bem me ter recebido, pela amabilidade, por sempre me ter apoiado, por ter partilhado o seu conhecimento, por procurar integrar-me nas tarefas a partir das quais mais capacidades desenvolvi e por todos os conselhos que comigo partilhou.

À equipa da *Quality Alive* e da Orbis, pela simpatia e amabilidade, por me terem recebido e integrado na equipa, pelo auxílio prestado e pela atenção que para comigo tiveram.

À Aida e Tiago Ribeiro, Patrícia Rosário, Joana Baptista e Margarida Fonseca, pela amizade, apoio, compreensão e incentivo.

Ao João Ferreira, pelo seu exemplo de perseverança, de esforço e de trabalho, por ser para mim uma inspiração. Obrigada pelo apoio, pela compreensão e por todos os conselhos.

À minha família, por todo o apoio e compreensão ao longo da minha formação académica e pessoal, pelo seu ânimo e por sempre me terem apoiado. Em especial, aos meus avós, pelo envolvimento, compreensão e preocupação e à Sara Ferreira, pelo seu exemplo e força, pela motivação, incentivo e por todo o seu apoio.

Finalmente aos meus pais, que nunca desistiram da minha formação académica, por sempre me terem apoiado e incentivado, por acreditarem em mim e por fazerem tudo aquilo que estava ao seu alcance pela minha felicidade. Nunca vos conseguirei agradecer o suficiente.

Resumo

A Relação Entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade

A gestão de recursos humanos busca a valorização do capital humano organizacional e a melhoria contínua dos seus resultados. As suas práticas permitem o alcance de serviços de excelência que primam pela qualidade. A gestão da qualidade resulta da procura de resultados excelentes alcançados à primeira. Estes devem estar alinhados com os objetivos institucionais, com a satisfação dos clientes e investidores e com processos de melhoria contínua. A sua relação é pois simbiótica. A gestão de recursos humanos permite a melhoria dos resultados e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados. A gestão da qualidade implica o alinhamento de estratégias que conduzam a uma melhor gestão do capital humano, permitindo a sua valorização e controlo.

O presente relatório expressa uma estratégia de reflexão orientada para a análise de diversas tarefas, decorrentes do estágio realizado na empresa *Quality Alive*, sob orientação da Dra. Raquel Cristina Esteves De Araújo. Para tal foi realizada observação direta e participante, bem como a revisão de literatura. Esta opção recaiu sobre a possibilidade de se estabelecer uma análise sociológica compreensiva e explicativa sobre os fenómenos vivenciados, quer aquando das tarefas realizadas na instituição acolhedora, quer aquando das mesmas nas instituições clientes.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Gestão da Qualidade; Melhoria Contínua; Sistema de Gestão da Qualidade.

Abstract

The relationship between Human Resources Management and Quality Management

Human resources management seeks to enhance human organizational capital and to continually improve its results. Its practices allow the achievement of excellence services, which excel in quality. Quality management practices, pursuit excellent results at the first time, eliminating processual mistakes. These practices should be aligned with institutional objectives, with the satisfaction of clients and investors and with continuous improvement processes. The relationship is symbiotic. Human resources management allows the improvement of the results and, consequently, the quality of the services provided. Quality management implies the alignment of strategies that lead to a better management of human capital, allowing its valorisation and control. Thus, both receive benefits in equal measure.

This report expresses a reflection strategy oriented to the analysis of various tasks, arising from the internship at Quality Alive, under the orientation of Dra. Raquel Cristina Esteves De Araújo. Direct and participant observation was carried out, as well as literature review. This option was based on the possibility of establishing a comprehensive and explanatory sociological analysis on the phenomena experienced, both during the tasks performed at the welcoming institution and at their clients.

Keywords: Human Resources Management; Quality Management; Continuous Improvement; Quality Management System.

Índice

Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice de Figuras	xi
1. Introdução	1
2. Organização Acolhedora.....	3
3. Organização, autoridade e poder.....	5
3.1 Burocracia.....	5
3.2 Autoridade.....	9
3.3 Poder	12
3.3.1 Disciplinação	15
4. Sistemas de Gestão Globais Integrados	21
4.1 Testagem <i>Quality Alive</i> : Ensino Superior.....	22
5. Recursos Humanos.....	29
5.1 Práticas da Gestão de Recursos Humanos	31
5.2 Teorias de Gestão de Recursos Humanos	34
5.2.1 Lean Production.....	34
5.2.2 Trilogia de Juran.....	36
5.3 O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional.....	39
6. Gestão da Qualidade	43
6.1 Perspetivas da qualidade	43
6.2 A Certificação da Qualidade.....	48
6.2.1 Auditoria.....	49
6.2.2 Consultoria.....	53
6.3 Normas da Qualidade Como Sistemas Formais Burocráticos	59
7. Gestão de Bases de Dados	63
8. Conclusão.....	71
Bibliografia.....	75

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura de um modelo ERP.	23
Figura 2: Ciclo PDCA para a melhoria contínua	26
Figura 3: Modelo Itho..	37
Figura 4: Trilogia de Juran.	38
Figura 5: Relação de causalidade entre a Gestão de Recursos Humanos e os seus resultados de desempenho.	40
Figura 6: Fases de um projeto de consultoria..	55
Figura 7: Hierarquia de gestão e base de dados operacionais.	67

Lista de Abreviaturas e Siglas

APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental.

CERCI – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade.

EQUASS – *European Quality in Social Services* / Qualidade Europeia nos Serviços Sociais.

ERP – *Enterprise Resource Planning* / Sistema integrado de gestão empresarial **HACCP** – *Hazard Analysis and Critical Control Point* / Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo.

IPSS – Instituições Privadas de Solidariedade Social.

ISO – *International Organization of Standardization* / Organização Internacional da Normalização.

PDCA – *Plan – Do – Check – Act* / Planeamento – Execução – Verificação – Atuação.

QA – *Quality Alive*.

SGGI – Sistema de Gestão Global Integrado.

1. Introdução

O presente relatório de estágio encontra-se integrado no Mestrado em Sociologia, área de especialização em organizações e trabalho, tendo como tema “A Relação Entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade”. Procura-se, então, a análise das duas vertentes, de forma a reconhecer a sua convergência e continuidade, através da obtenção de informações válidas, fidedignas e objetivas.

O problema central debatido no relatório é o da relação estabelecida entre a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade. Para tal, e por este se integrar no âmbito do estágio por mim realizado, recorri a um conjunto de experiências no seu decorrer vivenciadas. Com base nelas, analiso a relação prática e teórica existente entre os dois conceitos, numa tentativa de comprovar a sua relação de mútuo impacto. Em adição, serão também exploradas outras tarefas que me foram designadas que não foram fonte de análise do tema central. No entanto, por terem sido realizadas e por se tratar de um relatório de estágio, a sua descrição e análise são relevantes para o mesmo.

A estratégia da reflexão assenta na descrição objetiva de um conjunto de situações ocorridas em contexto de estágio e a sua análise teórica à luz de teorias disponíveis na literatura. Procurou-se, pois, o estabelecimento de paralelismos entre a realidade experienciada e a sua fundamentação teórica, numa tentativa de compreensão e explicação dos fenómenos em causa. Em adição, os tópicos desenvolvidos foram analisados, sempre que possível, com recurso a teorias sociológicas. Todas as situações em análise ocorreram durante o decurso do meu estágio curricular, na empresa *Quality Alive* e nos clientes da mesma. Por motivos de confidencialidade os mesmos não serão totalmente identificados.

O relatório encontra-se dividido em 6 capítulos. Todos eles dizem respeito às principais tarefas que me foram atribuídas, completados com uma análise aprofundada da experiência vivenciada, recorrendo à literatura como suporte analítico. O primeiro diz respeito ao desenvolvimento e manutenção de Bases de Dados, onde se debatem os processos, funções, vantagens e dificuldades experienciadas para a sua construção. O segundo diz respeito ao Poder e Autoridade Organizacional, onde são debatidos dois problemas identificados em duas organizações clientes. O terceiro diz respeito aos Sistemas de Gestão Globais Integrados, produto desenvolvido pela *Quality Alive*, no qual realizei atividades de testagem. O quarto capítulo diz respeito à Gestão de Recursos Humanos, em particular às teorias gestionárias que eram aplicadas pelas organizações clientes. O quinto capítulo centra-se na Gestão da Qualidade das organizações, onde são

argumentados, numa primeira fase, as vantagens e os desafios associados, seguidos de uma segunda parte onde são ponderadas as sessões de consultoria e de auditoria para a sua implementação e certificação. O sexto e último capítulo apresenta um resumo dos resultados adquiridos mais relevantes acerca da relação entre a gestão dos recursos humanos e a gestão da qualidade, problema central do relatório.

2. Organização Acolhedora

A *Quality Alive (QA)* é uma empresa que concebe e desenvolve Sistemas de Gestão Global e Integrados (SGGI). O conceito surgiu em 2009, como resultado de uma lacuna gritante no mercado onde opera. Este não conseguia dar resposta à necessidade de infraestruturar digitalmente sistemas de gestão da qualidade. A *QA* surge então como solução para o problema, desenvolvendo SGGI. No início, a sua atuação era centrada em organizações do setor social, mas expandiu as suas áreas de abrangência para diversos sectores. Para eles desenvolve plataformas adaptadas, tendo sempre por base a abordagem por processos, a mobilização do conhecimento científico e uma profunda abordagem voltada para a sustentabilidade.

A *QA* é uma *spinoff* da Universidade do Minho. Esta associação provém da política de valorização de conhecimento universitário. A criação de empresas com estatuto *spinoff*, procura valorizar resultados de investigação científica, conduzidas academicamente, e transferi-los para o mercado. Entenda-se, é gerada uma ligação simbiótica entre cientistas que produzem o conhecimento científico e os agentes que operam diretamente na comunidade. Para tal, são designados mentores da Universidade do Minho, associados a centros de investigação, os quais medeiam a passagem dos conhecimentos das unidades de investigação para as empresas e, depois, destas para o mercado.

O foco da *QA* são os SGGI. Este conceito, por ela criado, providência o alinhamento e integração das áreas de gestão: as políticas, os processos e as práticas. Desta feita, nenhum elemento da cadeia de valor institucional fica de fora do sistema de gestão. No que aos valores institucionais concerne, a organização propõe quatro conceitos, que provem de articulações paradoxais. Esta opção é explicada pela teoria organizacional, onde as instituições que melhor gerem os seus paradoxos são aquelas de maior sucesso. Assim temos a criatigor (criatividade + rigor), a monificácia (monotorização + eficácia), flexidência (flexibilidade + eficiência) e gestenergia (gestão + energia).

Os produtos da *QA* abrangem diversos setores. A sua flexibilidade e adaptação permitem-lhe dar resposta a várias dimensões, proporcionando grande destaque entre os seus pares. O seu leque de produtos contém plataformas de gestão e administração para: Condomínios, Centros de Investigação, Organizações de Cariz Social (*QA Social*), Ensino Superior (*QA-Organizações de Ensino Superior*), Organizações Desportivas (*QA Desporto*), Centros de investigação (*QA – centros de Investigação*) e ainda organizações

do domínio público (*QA- Municipalis*). Para além da conceção, desenvolvimento e manutenção destes *softwares*, esta organização é também bastante empenhada no seu contributo social. Para tal, procede à organização de atividades de seminário, formação, *workshops*, eventos (entre outras). Este esforço institucional adicional permite não só aumentar a consciencialização social acerca de temas específicos, mas também posicionar a empresa no que toca à responsabilidade social organizacional.

3. Organização, autoridade e poder

Nas várias consultorias que realizei sob o estatuto de estagiária, um dos temas recorrentemente debatidos dizia respeito ao poder e à autoridade organizacional. Estes conceitos surgiam em momentos e temas diferentes, geralmente associados ao mesmo pretexto: problemas relativos a resistências à implementação de sistemas de gestão da qualidade e à melhoria da gestão global organizacional. Mais precisamente por conflitos internos, que colocavam a autoridade organizacional sob pressão, e pela criação de estraves às mudanças organizacionais, cuja gestão de topo e os funcionários, funcionalmente inferiores, temiam por razões diferentes.

3.1 Burocracia

A burocracia constitui-se como a mais eficiente e poderosa forma de organização racional da vida social e institucional, sendo o mais eficiente modelo de administração. Nas organizações, a burocracia serve a coordenação sistemática da realização de tarefas administrativas em grande escala, permitindo um maior controlo de toda a cadeia de valor institucional. Para tal, serve-se da sua característica fundamental, a racionalidade, para legitimar a autoridade organizacional, a partir da qual advém a maximização da eficiência institucional (Blau, 1956: 28 ; Weber, 1963: 15 ; Zei Ferrell, 1979: 48). Todas as organizações por mim visitadas possuíam uma estruturação burocrática. Nas mesmas, existia uma legitimação da autoridade através da racionalidade e da legalidade do mando, seguindo-se sempre por uma lógica gestionária de controlo.

A burocracia nas instituições serve uma lógica de gestão e controlo. De gestão pois permite, através dos seus princípios, que a organização reconheça todas as atuações dos seus funcionários, clientes, fornecedores e restantes envolvidos na sua cadeia de valor, podendo sobre os mesmos aplicar as medidas que entender pertinentes, numa lógica gestionária. Para tal, faz-se reger por uma lógica de controlo. É através do mesmo que se procede à visibilidade de todos os envolvidos, não permitindo que nada seja ignorado pela gestão de topo, através do conhecimento, que confere racionalidade à organização (Barnard, 1995: 116 ; Weber, 1947, cit. Weiss, 1983: 246). É desta forma considerada superior, quer em conhecimento técnico como em conhecimento factual (Weiss, 1983: 246), uma vez que ao reconhecimento das teorias de gestão se alinha o reconhecimento

de tudo aquilo que é praticado no seio da instituição. Para tal, as organizações burocráticas fazem-se valer de um conjunto de princípios relevantes para esta análise.

A burocracia rege-se por um conjunto de princípios que se constituem como a sua base de estruturação. São os mesmos, a obediência por cargo ocupado; a hierarquização dos cargos; a necessidade de formação profissional; a documentação; a atribuição de autoridade necessária aos responsáveis pelos cargos; a definição clara dos instrumentos de coerção necessários (controlo), bem como a limitação do seu uso e das suas condições e o estabelecimento de regras e de normas (Weber, 1963: 15/16/17). Todas as instituições por mim visitadas eram de carácter burocrático, pelo que todos estes princípios foram por mim observados, por serem materializados nas mesmas.

A obediência deriva do cargo ocupado e não da virtude da pessoa que o ocupa. Nas instituições burocráticas, o mando é acatado pela autoridade conferida aos cargos e não pelo indivíduo a quem este foi atribuído (Weber, 1963: 15), entenda-se, o *status* é atribuído à posição e não à pessoa (Franks, 1989: 365). Em praticamente todas as instituições, com exceção de uma, os indivíduos obedeciam a indicações operacionais derivadas daqueles, cuja posição na hierarquia da instituição, lhes conferia autoridade. A exceção era uma instituição que revelava problemas entre a diretora técnica e as funcionárias da organização, que contra a sua superior se insurgiam.

As organizações burocráticas possuem uma clara divisão e hierarquização dos cargos. Qualquer estrutura social que seja formal e racional envolve uma definição clara dos seus padrões de atividade, onde as funções sirvam os propósitos da organização. Para tal, são hierarquizados os cargos, definindo-se as obrigações, os privilégios, as competências, as responsabilidades, os limites (Merton, 1940: 560) e as funções e autoridades necessárias que são inerentes aos cargos (Weber, 1963: 15). A hierarquização dos cargos era visível e perceptível em todas as instituições visitadas. Visível através do organograma organizacional e do manual de funções, cuja consulta revelava explicitamente quais as funções e responsabilidades de cada cargo. Perceptível, pois denotava-se um claro entendimento de quais as ações a executar por parte dos funcionários, bem como um reconhecimento pelos mesmos dos seus superiores ou inferiores hierárquicos. Denotava-se também que quanto mais alto estivesse o cargo colocado na hierarquia organizacional, mais responsabilidades e autoridades o mesmo possuía.

Nas organizações burocráticas a atribuição de cargos depende das habilitações e habilidades dos indivíduos. Nelas, os sujeitos são contratados tendo por base as

qualificações técnicas que possuem, alinhadas com as funções a serem desempenhadas (Merton, 1940: 560 ; Weber, 1993: 176), sendo estas definidas de acordo com os cargos a ocupar. Esta definição é feita através da especificação de quão especializada é a função, quanto controlo é necessário exercer sobre ela e quais as atividades que lhe estarão associadas (Mintzberg, 1979: 327). O manual de funções das organizações cumpria este princípio. Para cada cargo, estavam definidas as competências e as habilitações que os indivíduos deveriam possuir para que o cargo lhe fosse atribuído. Desta forma, a atribuição dos cargos dependia sempre do cumprimento de requisitos previamente estabelecidos e alinhados com as funções a serem desempenhadas. Este princípio impõe a necessidade da abordagem da teoria da autoridade profissional.

A autoridade profissional respeita à autoridade de um determinado indivíduo, tendo por base as competências que o mesmo possui. Esta consiste numa configuração estrutural, onde os indivíduos são contratados mediante especialização em áreas determinadas. O seu trabalho é altamente especializado e gera dependência por parte das organizações, das capacidades e conhecimentos destes sujeitos. O controlo do trabalho dos mesmos é extremamente difícil. Tal é a complexidade do mesmo que a sua supervisão é praticamente impossível. Para além disto, estes indivíduos são bastante procurados pelos mercados de trabalho (Mintzberg, 1979: 348-349/357) pelo que as empresas os procuram manter. Esta teoria foi observada em todas as instituições que tive oportunidade de conhecer, sendo que nas mesmas o princípio de competências era essencial, não sendo a autoridade exercida de forma pacífica em todas elas. No caso da diretora técnica uma das razões pelas quais existia tanta resistência era a vontade de ascender ao cargo da mesma por parte das funcionárias, que não tinham competências. No entanto, o conhecimento técnico e a formação são essenciais para o desempenho de funções, aumentando as especificações à medida que ascendemos na hierarquia. Assim, as funcionárias não conseguiram a promoção desejada pois não possuíam as competências necessárias, pelo que nunca conseguiriam ascender ao cargo.

Os funcionários devem possuir a formação necessária para a execução das tarefas que lhe são atribuídas. A complexidade de algumas atividades impede a sua standardização, razão pela qual os indivíduos necessitam de ser intensivamente treinados antes de exercerem funções. Para tal as empresas recorrem ao investimento na sua formação, de forma a que estes alcancem novos conhecimentos e habilidades, que lhes permitam uma adequada atuação (Mintzberg, 1979: 328 ; Weber, 1993: 827). A formação dos funcionários imperava em todas as organizações visitadas, quer pela necessidade do

cumprimento do requisito legal que à mesma obriga, quer pelo reconhecimento da sua fundamentabilidade para a melhoria contínua dos resultados, razão pela qual também este princípio burocrático era garantido.

A documentação dos procedimentos é fundamental para as instituições burocráticas. Estas possuem como regra, a documentação e registo das condições preliminares de ação, dos requisitos, das decisões, das disposições e dos mandos operacionais (Weber, 1993: 773) para que nada seja ignorado pela instituição. Todas aquelas por mim visitadas, procediam ao registo de todas as suas atividades e procedimentos, através da plataforma da *QA*. Esta havia sido concebida e estruturada para que a cada funcionário fosse atribuído um utilizador, cabendo-lhes inserirem as informações relevantes das suas atividades diárias, num registo informático. Desta forma, todos os processos eram tornados visíveis e identificáveis, uma vez que todos os funcionários nela participavam, aumentando o controlo organizacional e a possibilidade de consulta de todas as ações executadas na instituição.

A estrutura burocrática faz-se valer de instrumentos de controlo para o seu bom funcionamento. O controlo de todos aqueles que integram a estrutura burocrática é fundamental para a sua manutenção (Merton, 1970, Weber, 1974, cit. Motta, 1979: 14). O controlo permite a avaliação e correção dos comportamentos dos indivíduos, no cumprimento das regras e das normas institucionais, para que estes sejam metódicos, prudentes e disciplinados no exercício das suas funções. Os instrumentos de controlo organizacionais, que podem ser vários, fornecem informação sobre quem deve ser recompensado ou punido, de acordo com a sua atuação, concordante ou desviante. O sistema de recompensas é, pois, um meio de recompensar aqueles que cumprem as suas funções de forma desejada (Lawner, 1990, cit. Motta, 1979: 16). Cabe às instituições definirem estes dois sistemas, de controlo e de recompensas, para a revisão da atuação dos seus funcionários e adequação ou recompensa dos seus comportamentos. Em todas as instituições visitadas foi-me possível observá-los. Os principais instrumentos de controlo utilizados eram: a plataforma da *QA*, a utilização de sistemas de leitura de impressões digitais, a supervisão e as visitas não anunciadas aos postos de trabalho. Os principais meios de recompensa prendiam-se essencialmente: com a atribuição de dias de férias extra, com a atribuição de diplomas, com almoços do corpo de trabalho, com a criação do dia do funcionário, entre outros. Este tema será explorado de forma mais aprofundada, no capítulo da disciplinação.

As normas e regulamentos pelos quais se regem as instituições burocráticas servem a definição do seu funcionamento. A burocracia implica a documentação de um conjunto de normas e de regulamentos, que definem antecipadamente como é gerida a organização. Esta formalização serve a redução de variáveis e permite o aumento de previsão e controlo do comportamento dos funcionários, para a standardização das atividades, pois uma organização burocrática depende da mesma para a sua coordenação interna (Mintzberg, 1979: 327-328), devendo esta estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização (Franks, 1989: 365). Por sua vez, a documentação das normas de conduta favorece também os funcionários que necessitam saber a quem reportar as suas atividades, questões e anseios (Gay, 2005: 2). A importância da sua documentação escrita, é a de assegurar uma interpretação sistemática e inequívoca, para que todos os funcionários as possam seguir (Weber, 1993: 773), e para que possa existir uma padronização dos procedimentos. Em contexto de estágio tive a oportunidade de analisar um regulamento interno, onde constavam grande parte das regras e das normas de uma instituição, tendo tido acesso a outros documentos complementares, como instruções de trabalho ou o manual de funções. Através das auditorias e consultorias que acompanhei, constatei que estas são na sua maioria seguidas e compreendidas pelos funcionários que se regiam pelas mesmas numa padronização dos processos.

3.2 Autoridade

O não reconhecimento da autoridade foi um dos maiores problemas detetados, no que a conflitos internos dizia respeito. As funcionárias de uma das instituições visitadas desvalorizavam as expectativas e indicações operacionais da diretora técnica da instituição, cargo ao qual se encontrava associada a autoridade formal. Desta realidade advieram situações de tensão nas dimensões organizacionais. No plano afetivo, a relação estabelecida entre funcionárias e diretora técnica era de cinismo. Em adição, existiam resistências nos tempos de trabalho e de convívio durante os tempos de descanso. No plano cognitivo, as dificuldades prendiam-se com o facto de existir um sentimento de injustiça, por parte das funcionárias, sobre a investidura do cargo da diretora técnica. No plano comportamental, existia uma desvalorização das ordens concretas de atuação, o que levava ao incumprimento das mesmas.

Os entraves à mudança organizacional, um outro problema detetado, prendiam-se, particularmente, com a desvalorização de inovações e a conseqüente não implementação das mesmas. Numa das organizações visitadas, os entraves emergiam especificamente contra os princípios da norma *Hazard Analysis and Critical Control Point*, ou, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (*HACCP*). Esta constitui um requisito legal, em alinhamento com a diretiva europeia específica, e com os manuais da qualidade da Segurança Social (nível A). A sua adoção foi decisão da direção institucional, o mais elevado órgão na hierarquia da autoridade. O impacto destes entraves fez-se sentir nos mais diversos planos. No plano afetivo existia ausência de medo de sanções justificáveis e aplicáveis, pela quebra sistemática da conformidade dos procedimentos com os requisitos normativos. No plano cognitivo existia uma desvalorização da necessidade de os reconhecer. Finalmente, no plano comportamental, existia a reprodução de práticas antigas, inspiradas em modos autorregulados de atuação, que quase se confundiam com a natureza ocupacional do trabalho, com características profissionais do trabalho assentes na autonomia operacional.

A análise dos casos apresentados obriga à invocação do conceito de atitude. Atitudes são processos mentais individuais que determinam em conjunto a atual e potencial resposta de cada pessoa no seu contexto social, determinando a sua atuação. (Allport, 1935: 806 ; Thomas e Znaniecki, 1918: 2). Estes processos mentais derivam de resíduos de experiências que tendem à determinação da ação específica (Krueger e Reckless, 1931: 238). Para tal, os indivíduos fazem-se valer de um conjunto de sentimentos, desejos, medos, convicções e preconceitos que são as suas atitudes em relação a algo (Chave, 1928: 23). Estas podem ser tendenciosas ao favorecimento ou resistência da atuação, dependendo sempre da avaliação positiva ou negativa que estes façam (Bogardus, 1931: 61-62). A avaliação que as funcionárias faziam da sua diretora técnica e a avaliação que a gestão de topo fazia das mudanças organizacionais eram negativas. Por esta razão e em concordância com a literatura abordada, existia um condicionamento da ação.

A raiz de um dos problemas residia nas frustrações das funcionárias. Estas resistiam a diretrizes operacionais, criando entraves à adaptação da diretora técnica (a sua contratação era recente) e à gestão organizacional. Para tal, recusavam atividades – boicotando-as – disseminavam opiniões negativas sobre a prestação da diretora e criavam propositadamente mau clima organizacional, tendo mesmo chegado a apresentar queixas anónimas, onde questionavam a autoridade e competência da mesma. Estes problemas residiam no facto de a nova diretora técnica não ser funcionária prévia da organização,

tendo sido alocada ao cargo através de uma contratação em concurso ao invés de uma promoção. Funcionárias mais antigas mostraram indignação, pois existiam pretensões internas ao cargo, goradas pela investidura de uma pessoa externa, que preenchia os requisitos.

O conceito de atitude é explicativo deste fenómeno. Este revela que quando um indivíduo possui uma crença sobre algo, automática e simultaneamente, adquire uma atitude para com o mesmo. As crenças derivam de atributos que influenciam a sua avaliação positiva ou negativa (Fishbein e Azjen, 1975: 216). Se as funcionárias consideravam que o cargo devia ser atribuído internamente e se este foi atribuído a uma pessoa externa, a atitude gerada foi negativa, uma vez que a decisão tomada ia contra as crenças das funcionárias. A longa duração e a generalidade são características das atitudes. Longa duração pela sua tendência a resistir no tempo (o caso em análise mantém-se nos dias de hoje) e generalidade por se aplicar a mais do que um evento (Solomon, 2002: 165) (as funcionárias demonstravam as suas frustrações em múltiplas atividades).

Também através do conceito de atitude se explica a resistência à mudança organizacional. A desvalorização de inovações, em particular de normas *HACCP*, resulta da crença de que os modos de trabalho antigos devem continuar a ser reproduzidos, pois a sua utilização sempre deu origem a resultados considerados bons. Assim a atitude face a inovações de velhas práticas é negativa, pela não-aceitação das suas vantagens e obrigatoriedade. Esta é mantida ao longo do tempo (durando até aos dias de hoje) e geral uma vez que existem diversas atividades boicotadas seguindo o princípio de preservação das práticas.

Torna-se, para continuidade da análise, necessário invocar o conceito de autoridade. A autoridade consiste na probabilidade de o mando de um indivíduo ser acatado por um outro. É a legitimação da relação de dominação e de sujeição estabelecida entre ambos de forma consensual, tendo por base as posições e os papéis sociais desempenhados (Weber, 1993: 357). Esta capacidade, inerente ou adquirida, permite a ascensão de um indivíduo ou grupo sobre um coletivo, implicando a obediência e sujeição daqueles a quem se ascendeu (Michels, 1930: 319). Este conceito é fundamental para a análise de um dos principais casos em estudo, o da diretora técnica que não conseguia que o seu mando fosse acatado pelas funcionárias da instituição onde exercia funções.

Os entraves colocados eram ameaçadores da autoridade instituída. A diretora técnica possuía autoridade sobre as funcionárias, ascendendo-as, pela posição por si

ocupada. No entanto, ao seu mando existiam uma série de resistências, oriundas de frustrações de funcionárias que desenvolveram atitudes negativas para com a mesma. Assim, o facto de as funcionárias boicotarem atividades, de criarem mau ambiente organizacional pelo estabelecimento de relações baseadas no cinismo e de ignorarem ordens diretas para a ação, comprovam que a autoridade era ameaçada pela falta de consenso acerca da forma como a diretora técnica ascendeu ao cargo, ao qual estava associada a sua autoridade. Daqui se denota uma outra característica deste conceito, a necessidade da sua legitimação.

A autoridade é legitimada de várias formas. Esta pode assentar em diversos motivos de submissão, desde as mais inconscientes, às mais racionais (Weber, 1993: 170). As formas de legitimação tipicamente utilizadas para análise, são aquelas propostas por Weber: a autoridade tradicional – obediência a uma santidade ou tradição -, carismática – dedicação afetiva a alguém com capacidades extraordinárias - e racional/legal – obediência a regras estatutárias (Weber, 1993: 329-357). Esta última foi por mim identificada em contexto de estágio. A autoridade não derivava da pessoa, mas antes do cargo que esta ocupava, existindo uma regra estatutária que determina a quem e quando se deve obedecer. Esta regra estatutária era determinada pelo manual de funções das organizações, onde estavam contempladas as funções, autoridades e responsabilidades de cada cargo.

3.3 Poder

Vários autores se debruçaram sobre a noção do conceito de poder. Weber (1993: 43) afirma que este consiste na probabilidade de imposição da vontade de um sobre o outro, dentro de uma relação social, independentemente do seu fundamento ou de qualquer resistência. Foucault (2004: 193) afirma que o poder apenas existe em ação, em relação e em cadeia, passando pelos indivíduos, não sendo uma propriedade, nem se circuncisando a um só local. Crozier (1989: 202) continua esta ideia, realçando que o poder não é um atributo, indo mais longe ao afirmar que este é a eficácia de certos grupos agirem sobre outros, impondo sobre os mesmos a sua vontade. Daqui se denota uma das características do poder, apontadas por Crozier e Friedberg (1977: 56/57): a sua assimetria. Por ser relacional, com carácter negocial, este é estabelecido numa relação de troca, de lógica instrumental. Nesta relação, aqueles que possuem os recursos chave saem

favorecidos, garantindo a preponderância de uma força em relação à outra. Assim, as assimetrias derivam de a possibilidade de X garantir, na sua relação com Y, os termos a si mais favoráveis dentro da relação. A literatura consultada permite-me teorizar acerca da tensa relação entre funcionárias e diretora técnica.

A imposição da vontade da diretora sobre as funcionárias saía muitas vezes gorada, pois estas ignoravam propositadamente orientações de ação. A gestão de topo não prevalecia nas relações de poder estabelecidas, sendo a imposição da vontade das funcionárias por vezes mais provável, pois estas criavam resistências aos tempos de trabalho e desobedeciam a ordens diretas para a execução das suas funções, tornando a gestão da diretora técnica um trabalho difícil, ainda que esta ocupasse um cargo que lhe conferia mais autoridade. Esta realidade vai contra aquela teorizada por Weber (1993: 43) pois, para este autor, a imposição da vontade seria feita sem resistências ao mando, o que não é constatado neste caso.

As relações de poder são fundamentadas numa lógica de troca e de domínio, o que as torna, segundo Crozier e Friedberg (1977: 56/57), assimétricas. As funcionárias da instituição em análise envolveram-se numa relação contratual com a organização, baseada na troca de trabalho por remuneração. Isto deixa-as numa situação de desigualdade nas relações estabelecidas, uma vez que enquanto a instituição, representada pela gestão de topo, possui o domínio de uma série de recursos, como os financeiros e intelectuais, aquilo que estas possuem é o domínio sobre as suas atividades, e não na sua totalidade, pois as suas funções possuem uma série de atividades e responsabilidades associadas, previamente definidas, devendo seguir diretrizes de ação, delineadas por quem de direito. Seria então de esperar que a diretora técnica conseguisse prevalecer nas relações de poder estabelecidas, o que não acontece, por um conjunto de fatores previamente descritos. Entende-se então que as funcionárias dominam recursos, não reconhecidos como fundamentais, mas que permitem às mesmas criar resistências e entraves à gestão de topo.

Uma outra teoria explicativa para a resistência das funcionárias à autoridade, prende-se com as zonas de incerteza dominadas nas organizações e de quem as domina. Estas são zonas controladas pelos indivíduos no seio da organização, onde através de movimentos de aproximação, de reação ou de confrontos, estes procuram maximizar os seus ganhos e conquistar mais poder. Quanto mais zonas de incerteza um indivíduo ou um coletivo dominar e “quanto mais a zona de incerteza controlada pelo indivíduo ou pelo grupo seja crucial para o êxito da organização, mais ele disporá de poder” (Crozier e

Friedberg, 1977: 42-72). Estas surgem aquando do conhecimento ou domínio, por parte de um funcionário, de uma determinada área fundamental para a organização que lhe confere prestígio e poder no sistema organizacional (Monteiro, Espírito Santo e Bonacina, 2005: 237-239), garantindo-lhe termos mais favoráveis nas relações de poder estabelecidas.

O domínio de zonas de incerteza decorre das estratégias utilizadas pelos atores organizacionais. No seio da organização em estudo, as funcionárias faziam-se valer de vários recursos para conseguirem domínio nas relações de poder, o que lhes permitia negar diretrizes operacionais. Estratégia que lhes permitia maior domínio de poder na organização. Dos mesmos destaque dois, o domínio (praticamente total) das atitudes do corpo de trabalho da organização – no sentido em que influenciavam a avaliação negativa da gestão de topo - e a operacionalização dos processos.

As funcionárias da organização valiam-se das relações pessoais e laborais estabelecidas para disseminarem opiniões negativas acerca da diretora técnica. Estas procuravam utilizar as relações que mantinham com praticamente todo o corpo de trabalho, para disseminarem uma avaliação negativa da prestação da diretora técnica e das capacidades e habilidades de gestão da mesma. Esta zona de incerteza, fora do domínio da gestão de topo, resultou em frustrações e conflitos internos, mau ambiente organizacional e boicote às indicações operacionais, dificultando a melhoria contínua, a adaptação da diretora técnica, a gestão organizacional e, acima de tudo, a excelência dos resultados internos.

As funcionárias da organização dominavam a operacionalização dos processos. Por serem responsáveis por uma série de atividades alinhadas com as suas funções, estas conseguiram dominar os processos produtivos nos quais participavam, garantindo-lhes o domínio desta zona de incerteza. Assim, por mais que a direção de topo lhes indicasse diretrizes para a operacionalização dos processos, estas conseguiam acatar ou desvalorizar aquilo que lhes era indicado, de acordo com as atitudes que possuíam. Esta situação causou grandes constrangimentos na organização, pois o número de funcionárias descontentes era relativamente elevado, o que em proporção, levava a um elevado número de boicotes e atitudes de não conformidade com as diretrizes organizacionais.

Uma outra teoria explicativa e complementar ao problema em análise é a da existência de autoridades informais na organização. Esta deriva de relações informalmente estabelecidas no seio da instituição que originam grupos informais, os quais possuem autoridade não contemplada pelos canais formais das organizações (Motta, 2001: 79).

Estes grupos possuem a capacidade de influenciar as atitudes dos indivíduos, pelo que conseguem persuadir os mesmos a uma avaliação negativa de um determinado grupo ou indivíduo, podendo gerar situações de insatisfação ou até mesmo hostilidades generalizadas para com o mesmo. Assim é necessário uma gestão estratégica destes grupos, para que os seus interesses, expectativas e frustrações não sejam descuidados (Tourquato, 2015: 17), impactando negativamente a estrutura formal da organização.

A organização em análise possuía grupos informais que boicotavam as indicações de operacionalização da gestão de topo. Estes eram constituídos pelas várias funcionárias da instituição, que partilhavam opiniões desfavoráveis acerca da prestação da diretora técnica. Por esta razão, rapidamente se formularam atitudes negativas sobre a mesma, uma vez que a sua contratação ia contra os interesses e expectativas de várias funcionárias, que pretendiam uma promoção, intenções goradas com a sua contratação. Assim, foram geradas frustrações que impactaram negativamente a prestação dos serviços da organização, uma vez que se iniciaram desvalorizações e recusas às diretrizes de ação. A organização não soube lidar com os grupos informais estabelecidos, uma das razões pelas quais se gerou este problema.

3.3.1 Disciplina

De forma a evitar desvios comportamentais não desejados pelas organizações, estas possuem técnicas próprias de disciplina dos indivíduos, para que estes não se rebellem contra as normas instituídas, mas antes que se tornem dóceis e facilmente controláveis. A disciplina é “a técnica de poder que fabrica os indivíduos ao utilizar como plataforma uma anatomia política do corpo” (Candiotto, 2012: 20). A anatomia política do corpo é conseguida pela distribuição espacial dos indivíduos e pelo controlo das suas atividades: “o hospital primeiro, depois a escola, mais tarde ainda a oficina, não foram simplesmente “postos em ordem” pelas disciplinas; tornaram-se, graças a elas, aparelhos tais que qualquer mecanismo de objetivação pode valer neles como instrumento de sujeição” (Foucault, 1987: 184/185), pelo que os indivíduos são disciplinados por meio de várias instituições ao longo da sua vida.

As organizações são instrumentos de dominação dos indivíduos. Este propósito parte de um processo em que “o corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma “anatomia política” que é também

igualmente uma “mecânica do poder” (...) define como se pode ter o domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que opere como se quer (...). A fábrica fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”” (Foucault, 1987: 119). Entenda-se, o poder organizacional procura disciplinar os indivíduos através de um controlo permanente dos espaços onde operam as suas atividades, dominando-os. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos económicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência), domesticando-os. Em adição, as organizações burocráticas possuem também regras definidas e procedimentos normativos que indicam aos indivíduos quais as atitudes que devem tomar, pelo que a disciplina é também exercida através da formalização e da normatização.

As organizações por mim visitadas aplicavam os princípios anteriormente explicitados para disciplinação dos indivíduos. O controlo dos espaços onde estes atuavam era contínuo, sendo designados funcionários para o exercício da supervisão e controlo dos seus pares, instalados dispositivos eletrónicos de controlo, realizadas visitas não anunciadas de forma a conhecer se os procedimentos e comportamentos eram adequados e sendo ainda aplicado um SGGI cuja utilização documentava todas as ações dos funcionários.

Os pontos previamente definidos como formas de disciplinação e dominação, carecem da necessidade da análise da teoria do controlo panótico, de Foucault. O panótico “é uma forma de poder que se exerce sobre os indivíduos em forma de vigilância individual e contínua, em forma de controlo de punição e recompensa e em forma de correção (...) Este tríptico aspeto do panótico - vigilância, controlo e correção – parece ser uma dimensão fundamental e característica das relações de poder que existem na nossa sociedade” (Foucault, 2003: 103). Todos os funcionários reconhecem que estas formas de vigilância, encontradas pela organização, são meios de disciplinação corretiva e punitiva, pois sabem que se cometerem algum erro serão visíveis aos seus superiores, pelo que serão responsabilizados e possivelmente sancionados pelas suas ações.

O controlo panótico de Foucault vai de encontro a esta ideia. Nele, os funcionários acreditam que estão a ser monitorizados a todo o instante, mesmo que não o estejam, razão que os conduz à correção do seu comportamento mediante as normas aplicadas. Entenda-se, o poder de vigilância que se faz sentir é de tal ordem que o comportamento é assegurado mesmo sem garantia de ser o alvo de vigia, pois este tipo de dispositivo instala

uma sujeição total. Assim, os indivíduos inseridos num espaço controlado regulam os seus comportamentos, partindo do princípio que são vigiados. A partir deste pressuposto, as organizações adotaram vários meios de aplicação que convergem num só objetivo: o controlo espacial dos indivíduos. Daqui se justifica a utilização de dispositivos eletrónicos para controlar as entradas e saídas dos funcionários, geralmente sobre forma de impressão digital, de forma a controlar não só presenças, mas também atrasos ou saídas antecipadas, bem como a utilização de câmaras de vigilância, a designação de supervisores (mesmo que informais) para garantir a normalidade dos processos e ainda as visitas não anunciadas.

As visitas não anunciadas são uma forma de controlo panótico da instituição. Uma das diretoras técnicas com quem me encontrei, realizava visitas, não anunciadas e de forma aleatória, aos espaços onde operavam os seus funcionários, para se certificar que os mesmos agiam de acordo com as suas funções e cumpriam as tarefas designadas. Por ser algo novo, instaurado pela mudança na gestão, esta situação causou algum transtorno aos subordinados que se sentiram demasiado controlados e com pouca autonomia, receando as visitas surpresas e a supervisão não anunciada. Esta situação foi mais visível no turno da noite que jamais havia sido sujeito a esta prática. Este princípio teve um efeito desmotivador. Os funcionários sentiram-se controlados o que aumentou o seu desagrado para com a gestão. Sobre os efeitos negativos da supervisão alerta Gouldner (1964: 393), afirmando que a supervisão poderá dar origem a um ciclo vicioso, uma vez que perante a desmotivação sobre a qual tenta atuar, o supervisor poderá aumentar a apatia do funcionário, obrigando o primeiro a aumentar o controlo sobre este, num movimento cíclico.

A mudança trazida pela diretora técnica, de aumento de controlo sobre os funcionários, serviu o seu propósito. A intenção de controlar os funcionários e certificar que os procedimentos são aqueles que ditam a norma, foi conseguida: ainda que descontentes, estes sabiam que poderiam ser visitados a qualquer momento, pelo que ajustaram o seu comportamento aquele que era esperado. Exemplo disto mesmo são as mudanças no turno da noite. Algumas funcionárias desenvolveram um sistema que lhes permitia realizar rondas para se certificarem que os utentes se encontravam bem, ao mesmo que tempo que reservavam algum tempo para dormir um pouco. O receio de serem apanhadas nesta situação, veio alterar esta realidade, deixando-as descontentes, mas alerta e com o seu comportamento desviante corrigido.

A plataforma da *QA* participa deste controlo panótico. A sua utilização torna visível a ação dos indivíduos, permitindo um maior controlo das suas atividades por parte da gestão de topo. Os funcionários reconhecem que este SGGI possibilita a vigilância dos processos pelos mesmos executados, pelo que alinham os seus procedimentos àquelas que são as indicações de operacionalização. Assim, ainda que não exista uma constante avaliação e revisão da atuação dos utilizadores, entenda-se, dos funcionários, estes nunca sabem quando a mesma será feita, pelo que exercem as suas funções partindo do princípio que poderão estar a ser vigiados.

A abordagem deste mecanismo necessita que seja invocada uma outra teoria: a do ciber panótico. O ciber panótico pode ser entendido como a aplicação, cada vez mais atual, do conceito Foucaultiano às novas tecnologias de informação e de comunicação. Este baseia-se na prática da monitorização eletrónica, cujo objetivo é o de vigiar, corrigir e minar quais queres revoltas que possam surgir no seio da organização (Jonsson, 2006: 197 ; Timmons, 2003: 143). A utilização de sistemas informáticos nas organizações permite às mesmas vigiar os seus funcionários, uma vez que ao trabalharem com a plataforma, estes devem inserir uma série de dados e de informações que são passíveis de serem monitorizadas e avaliadas pela administração (Jonsson, 2006: 194) tornando as suas ações visíveis, não só ao topo hierárquico, mas também aos seus pares. (Brivot e Gendron, 2011: 154; Tække, 2011: 441). Esta realidade torna todos os objetos de vigilância mensuráveis, transparentes, classificáveis e moldáveis (Ball e Wilson, 2000: 562 ; Tække, 2011: 442), sendo possível controlar os indivíduos de uma forma muito mais abrangente e completa, possibilitando o atempado reconhecimento de desvios, a correção de erros procedimentais, a responsabilização pelos desvios e a aplicação de sanções resultantes dos mesmos, (Jonsson, 2006: 195) através de um fluxo de informações contínuo e durável.

No entanto, não podemos contemplar esta forma de controlo e vigilância como totalmente eficaz. Esta realidade deriva de duas razões principais: a primeira é que não é possível controlar toda a instituição, caso contrário a mesma ficaria paralisada, uma vez que o controlo per se, implica o aumento da complexidade dos processos, pelo que se tudo fosse controlado, nada mais seria feito que não apenas vigiar (Tække, 2011: 442). A segunda é a de que é possível aos funcionários encontrarem formas de contornar o sistema. Quer seja pela relutância na sua utilização por receio de perda de informações vantajosas, pela falta de motivação, ou até mesmo pela descrença no mecanismo de vigilância, os atores conseguem engendrar formas de se revoltarem contra o sistema, como, a título de exemplo, adiar a introdução dos dados nas plataformas do sistema,

crítica ao mesmo (Jonsson, 2006: 197 ; Timmons, 2003: 143) e ainda a recusa de partilha de todas as informações possuídas.

A utilização de sistemas de gestão integrado por parte das organizações que acompanhei resultaram num maior controlo dos funcionários. Este ciber controlo veio aliar-se a outros mecanismos previamente existentes, aumentando a pressão nos funcionários para que estes se comportassem de forma exemplar. Tal qual como no panótico, os indivíduos regularam as suas ações às normas organizacionais, provando novamente que a possibilidade de serem vigiados leva à autorregulação comportamental. Desta forma, inseriam todos os seus procedimentos diários na plataforma, expondo todo o seu trabalho e tornando-se visíveis à administração e aos seus pares, garantindo não só que o trabalho era executado, mas que o era feito de forma atempada e prevista.

Um exemplo desta vigilância eletrónica pode ser encontrado num serviço de apoio domiciliário. Durante as rondas, a pares, as funcionárias inseriam na plataforma tudo aquilo que realizavam, desde a mudança de lençóis da cama, a higienização do utente, ao seu reposicionamento (levantar e deitar). Num dos procedimentos que estava descrito no plano individual de tratamento do utente, era indicado que este deveria utilizar fralda, algo que não era feito pelas funcionárias. O cruzamento destes dados (daquilo que era previsto e daquilo que era praticado) permitiu reconhecer uma falha no trabalho das mesmas: o utente necessitou em tempos deste serviço, mas era agora autónomo. Assim, não estavam a ser cumpridos devidamente os procedimentos definidos, uma vez que não existiu uma atualização desta situação.

No que a relutâncias na utilização destes sistemas diz respeito, estas advinham especialmente da parte de funcionários mais antigos e menos experientes no que diz respeito à tecnologia, sendo que estes evitavam o contacto com a plataforma, atrasando a sua atualização. Desta feita, a vigilância tecnológica torna visível grande parte dos comportamentos dos indivíduos, sendo possível exercer um controlo mais apertado sobre os mesmos. A visibilidade associada à possibilidade de detetar e corrigir comportamentos desviantes torna este mecanismo de vigilância altamente eficaz, ainda que existam algumas relutâncias à sua utilização.

4. Sistemas de Gestão Globais Integrados

A *QA* desenvolve SGGI, sob forma de plataformas digitais, com as quais tive oportunidade de trabalhar em contexto de estágio, sobre as mesmas me debruçarei agora. As plataformas de gestão global integradas da *QA* são conceptualizadas de forma a respeitarem os requisitos normativos e os princípios de gestão global das organizações, combinando as funções, os processos e os cargos num só sistema, que abrange toda a cadeia de valor organizacional. É este último ponto, a sua abordagem global, que lhe permite abranger tudo o quanto existe na empresa, facto que a diferencia dos restantes sistemas de gestão integrados.

Os sistemas de gestão integrados são estruturas que permitem a gestão organizacional. Estes gerem políticas, sistemas, processos e os procedimentos utilizados pelas organizações, de forma a garantir o alcance dos objetivos delineados (Pardy e Andrews, 2009: 1). Esta visão surge da premissa de implementar num só sistema toda a gestão organizacional, convergindo os processos anteriormente incompatíveis e separados num meio único com o objetivo de obter a “otimização e redução do tempo com atividades de conscientização e treinamento; economia de tempo e custos; melhoria na gestão de processos; maior controle dos riscos com acidentes; análises críticas, pela direção, mais eficazes; (...) redução de documentos; utilização mais eficaz de recursos internos e infraestrutura; (...) simplificação das normas e das exigências dos sistemas de gestão; menor tempo total de paralisação das atividades durante a realização das auditorias” (Beckmerhagen *et al.*, 2003 e De Cicco, 2004, *cit.* Moraes, Vale e Araújo, 2013: 32) para o cumprimento do objetivo último de melhorar os resultados organizacionais e proceder à melhoria contínua.

As principais características descritas na teoria vão de encontro a todas aquelas que tive a oportunidade de observar no SGGI. Das mesmas destaco: a associação de políticas, de objetivos e metas; um planeamento que reflete os objetivos estratégicos organizacionais; a estruturação definida das funções, responsabilidades e autoridade organizacional; os processos, procedimentos e recursos para realizar atividades organizacionais e atividade do sistema de gestão; a avaliação de desempenho; a identificação, desenvolvimento de medidas de melhoria e correção dos problemas e análise, gestão e *feedback* do SGGI (Pardy e Andrews, 2009: 3). Desta feita, o produto que era desenvolvido tinha como principal objetivo tornar-se uma plataforma única de

gestão, onde toda a cadeia de valor organizacional estivesse integrada e interligada, para que todos os funcionários nela pudessem trabalhar, através da inserção de informações relevantes das atividades de cada um.

Pela sua versatilidade e capacidade de adaptação, a plataforma era vendida dentro das mais diversas áreas de atuação, sendo que aquelas com que interagi de forma direta se prendiam com a *QA* ensino superior – por mim testado - e com a *QA* social, tendo o contacto com esta última sido reduzido. Irei então debruçar-me acerca da experiência de estágio com o SGGI sobre o qual realizei atividades de testagem.

4.1 Testagem *Quality Alive*: Ensino Superior

A tarefa de testar o produto “*QA* ensino superior” surgiu como forma de colmatar duas necessidades. A necessidade de realizar atividades de testagem numa plataforma em desenvolvimento e a necessidade de, enquanto estagiária, contactar de forma direta com um SGGI. Ambas convergiram ao longo de um processo longo e moroso, que se baseava na população de uma plataforma vazia/em branco, onde não existiam quaisquer informações sobre instituições de ensino superior. Era minha função introduzir dados que fossem o mais realistas quanto possíveis, de forma a testar a interligação e sequência dos processos, ao mesmo tempo que preparava a plataforma para que esta pudesse ser apresentada a possíveis clientes. A testagem deste sistema consistia na utilização dos vários menus e processos disponíveis com recurso a vários utilizadores, inserindo dados e iniciando processos que me permitissem saber se estes estavam efetivamente interligados. Assim deveria testar a plataforma e se fosse o caso, identificar os erros detetados para que os mesmos pudessem ser corrigidos dando sempre que possível sugestões de melhoria.

A plataforma usada para teste, à semelhança de todos os produtos da organização acolhedora, procurava agregar toda a cadeia de valor de uma instituição, para que fosse possível realizar a sua gestão através de um único *software* que permitia um controlo total sobre a mesma. Este controlo total numa plataforma única foi a motivação que conduziu ao seu desenvolvimento, uma vez que no mercado não era possível encontrar um sistema que permitisse uma gestão organizacional global. Aqueles que mais se aproximam deste tipo de sistema eram os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), (ver figura 1) desenvolvidos para dar apoio à maioria das operações organizacionais (Souza, 2000: 11),

sendo, portanto, o *software* de gestão integrada descrito na literatura que mais se aproxima dos produtos desenvolvidos pela QA.

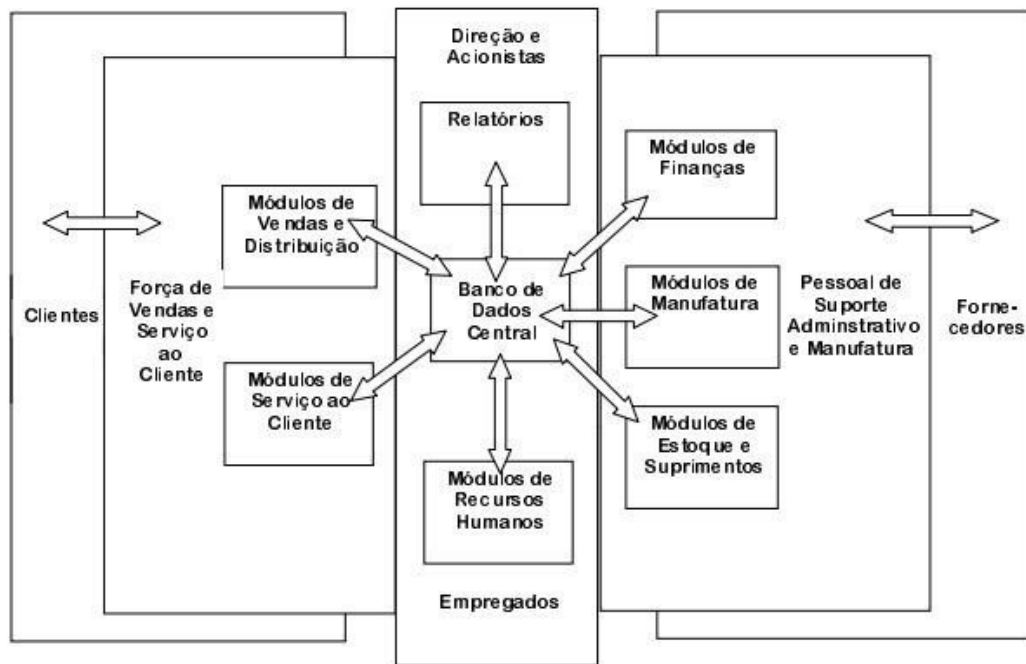


Figura 1: Estrutura de um modelo ERP. Fonte: Davenport, 1988, extraído de Souza, 2000: 20.

O funcionamento de um SGGI procura a integração de todos os processos, práticas e dados de toda a organização num único sistema. Desta forma, evita o seu isolamento departamental, tornando-os visíveis e interdependentes no contexto organizacional (Souza, 2000: 12-15). Esta realidade foi por mim constatada aquando da testagem da plataforma. Inicialmente, foi-me incutida a população dos menus da plataforma com informações sobre diversas variáveis. Tal era a sua extensão que se tornaria imprudente a sua enumeração, pelo que me irei cingir a um exemplo: as residências universitárias.

O processo base era iniciado aquando da descrição das residências universitárias. Aqui se indicava em que número existiam, quais os seus nomes, localização, tipologia, número de pisos, número de quartos individuais/partilhados, número de camas, número de casas de banho, de salas de convívio, de lavandarias e de cantinas até aspetos mais minuciosos, como os materiais utilizados para a sua construção. Implantadas estas informações era possível iniciar os processos de gestão das residências universitárias. Após a inscrição e admissão dos alunos, era feita a seleção e gestão daqueles que haviam realizado pedido de residência, estes eram admitidos, sendo-lhes atribuído um quarto.

Posteriormente, outros processos se desenvolviam. Se um aluno por ventura tivesse alguma reclamação ou sugestão a fazer poderia aceder ao seu utilizador e expressar-se. A mensagem produzida seria enviada para o utilizador do gestor que, de acordo com o tipo de notificação, tomaria a decisão que considerasse mais correta. Por exemplo, se se tratasse de um pedido de mudança de quarto, o sistema indicaria quais os quartos que estariam disponíveis. Se por ventura fosse a reclamação de um incidente, o gestor da residência estava capacitado para o resolver, dando início a processos de resolução do mesmo. Assim, foi-me possível observar como todos os processos se encontravam encadeados uns nos outros, tornando o fluxo da informação rápido, constante e consistente, permitindo a documentação e registo de todas as atividades, tornando todos os processos e procedimentos mais visíveis e controláveis, facilitando a sua gestão.

A testagem da plataforma permitiu-me identificar algumas vantagens associadas que são, sem dúvida, vantajosas para as instituições, principalmente aquelas que, pela sua extensa dimensão, possuem um elevado número de processos e de procedimentos associados. Na literatura, é descrito que quanto maior a instituição, maior a necessidade de possuir um sistema estruturado que lhe garanta a gestão dos riscos, a consistência, a eficácia, a eficiência e a melhoria contínua, uma vez que estas instituições tendem a possuir atividades complicadas, o que resulta na necessidade de possuir processos claramente definidos, procedimentos documentados, formação de pessoal, hierarquização e uma manutenção de registos mais sofisticada (Pardy e Andrews, 2009: 1). Isto é, os sistemas de gestão integrados servem os princípios burocráticos. Este sistema possui diversas vantagens por mim identificadas, nomeadamente, a visibilidade, o controlo, a redução da imprevisibilidade e dos riscos, a simplificação dos processos e a redução dos custos. O facto de todos os funcionários participarem na inserção simplificada dos dados na plataforma, torna as suas atividades conhecidas pelos seus pares e superiores, pelo que existe não só uma tentativa de autorregulação dos comportamentos, como também a possibilidade do topo hierárquico avaliar a sua prestação, ao mesmo tempo que se torna conhecedora de possíveis desvios, podendo através deste controlo, evitar imprevisibilidades e riscos, ao mesmo tempo que diminui os custos associados aos mesmos.

As vantagens daquela plataforma são semelhantes às enunciadas na literatura para os *ERP*. Ainda que sejam *softwares* diferentes, os princípios, resultados e vantagens são bastante semelhantes. Das mesmas destaco: a associação de políticas, de objetivos e

metas; um planeamento que reflete os objetivos estratégicos organizacionais; a estruturação definida das funções, responsabilidades e autoridade organizacional; os processos, procedimentos e recursos para realizar atividades organizacionais e atividade do sistema de gestão; a avaliação de desempenho; a identificação, desenvolvimento de medidas de melhoria e correção dos problemas; análise, gestão e *feedback* do sistema de gestão (Pardy e Andrews, 2009: 3); simplificação dos processos administrativos; geração de relatórios de gestão; melhoria da qualidade de informação e a redução de custos (Souza, 2000: 50). Ainda que a plataforma testada fosse única e exclusivamente operada por mim, foi-me possível identificar todas vantagens apontadas uma vez que os vários menus e processos disponíveis me permitiam operar sobre cada uma delas. Desta feita, tive a oportunidade de realizar avaliações de desempenho sobre funcionários fictícios, gerar relatórios das suas atividades, identificar, corrigir e aplicar medidas para a melhoria contínua e ainda atribuir funções e responsabilidades, através da designação de autorizações. Desta feita, consegui perceber através da prática como estes sistemas podem impactar de forma positiva as instituições.

Um SGGI facilita o planeamento e o controlo das operações. Uma das grandes vantagens da utilização de um SGGI prende-se, como anteriormente explicitado, com a possibilidade de planeamento tendo por base os objetivos estratégicos organizacionais, bem como a possibilidade de atuar atempadamente aquando da deteção de desvios, características que se assemelham em grande parte ao ciclo PDCA (*plan, do, check and act*).

A literatura suporta esta visão, indicando que, hoje em dia, a maioria dos sistemas de gestão integrados são baseados em variações do ciclo PDCA (ver figura 2). Este ciclo é uma ferramenta organizacional importante de melhoria contínua, de 4 fases: a primeira prende-se com o planeamento (*plan*), onde se identificam e analisam os problemas encontrados, a execução (*do*) que é por sua vez voltada para o desenvolvimento e implementação de soluções; a verificação (*check*) que diz respeito à avaliação dos resultados e da sua comparação com aqueles que são os objetivos institucionais; e a atuação (*act*) que respeita a implementação de medidas que possibilitem a melhoria dos processos (Weinstein e Vasovski, 2004: 1-5). Importa agora elucidar sobre como se interligam este ciclo e os sistemas de gestão integrados.

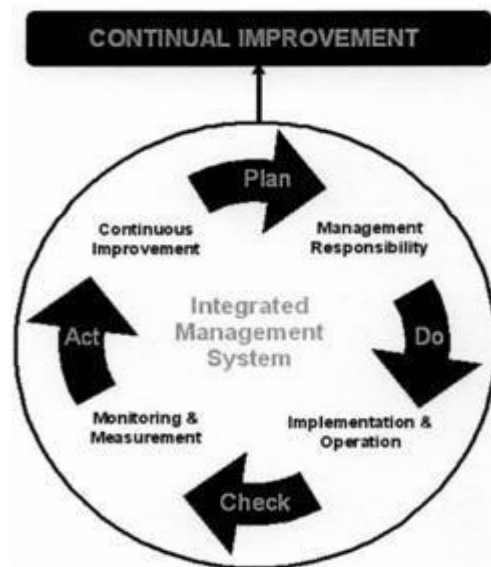


Figura 2: Ciclo PDCA para a melhoria contínua. Fonte: Pardy e Andrews, 2009: 13

A aproximação dos sistemas de gestão integrados ao ciclo PDCA deriva da convergência dos mesmos ao definirem a gestão, a implementação e os procedimentos operacionais organizacionais, bem como através do monitoramento e medição das atividades e dos processos de melhoria. A *QA* não é exceção. Pela sua necessidade de encaixe lógico todos os componentes têm de ser passíveis de alinhamento e de encaixe, uma vez que um sistema que não alcance esta necessidade, poucas vantagens apresenta.

A forma mais comum de integração nestes sistemas dá-se através do seu arranjo em 6 grandes subgrupos, sendo a sua estruturação próxima do ciclo em análise. São os mesmos as políticas; o planeamento; a implementação e operacionalização; a avaliação de desempenho; a melhoria contínua e a revisão. Na fase do planeamento são alinhadas as políticas e o planeamento. A primeira deve mostrar o comprometimento organizacional, refletir a sua missão e providenciar a estruturação dos objetivos e das metas. A segunda diz respeito ao planeamento e priorização, essenciais nesta fase, onde se definem os objetivos e metas organizacionais, se avaliam os riscos e os requisitos necessários, se avaliam os desempenhos e se identificam oportunidades de melhoria. Na fase da execução, é realizada a implementação e operacionalização, onde são estabelecidos os controlos operacionais, bem como os processos e procedimentos dos serviços. Na fase da verificação são efetuadas as avaliações de desempenho dos funcionários e do sistema. Finalmente, a fase da atuação está associada a melhoria contínua onde são tomadas medidas de ação corretivas e preventivas que culminam na melhoria dos serviços (Pardy e Andrews, 2009: 13-15/25-28). Assim, tal como no ciclo

PDCA, também os sistemas de gestão integrados buscam o planeamento orientado para os objetivos organizacionais, a implementação eficaz dos processos e dos procedimentos, a avaliação dos mesmos, bem como dos funcionários, fornecedores e de todos aqueles que se encontram dentro da cadeia de valor organizacional e da aplicação de medidas de melhoria que permitam a correção de desvios e de riscos, promovendo a melhoria contínua. Uma mais-valia deste sistema é que incorpora em si este ciclo, pelo que não há a necessidade de o mesmo ser conceptualizado e aplicado “à parte”. Uma outra vantagem é que a visibilidade trazida por este tipo de *software* permite um maior controlo sobre a instituição, sendo todo o processo cíclico facilitado.

Importa, por fim, pronunciar-me acerca das dificuldades associadas à utilização de um SGGI com as quais me deparei. Aquando da testagem da plataforma deparei-me com uma série de entraves que não se aprendiam apenas com erros de programação. A primeira deveu-se ao facto de nunca ter tido contacto com uma plataforma semelhante, pelo que a minha falta de experiência associada há minha falta de formação, dificultou inicialmente a minha capacidade de exercer o meu trabalho de forma eficaz ou eficiente. A segunda dificuldade deveu-se ao tempo despendido com o processo, a quantidade de informação necessária para a utilização do sistema, mesma que reduzida ao mínimo indispensável era é bastante. Sendo esta uma plataforma de teste com intuito de demonstração a futuros clientes, a morosidade do processo aumentou exponencialmente, uma vez que, para além da inserção dos dados, tive a necessidade de procurar aqueles que mais se aproximavam com a realidade das instituições do ensino superior.

A título de exemplo ilustrativo. Aquando das criações de um qualquer curso, tive que desenvolver e associar ao mesmo, unidades curriculares que fossem o mais fidedignas possível, o que implica o desenvolvimento de programas curriculares completos, como o planeamento de aulas; descrição das matérias; indicação de bibliografias obrigatórias e complementares, entre outras tarefas. Para além da extensa duração da atividade, morosidade e especificidade dos dados inseridos, deparei-me com a dificuldade em gerir todas as atividades e os processos que a plataforma integrava. Por possuir todas as autorizações, concentrava a gestão de toda a instituição nas minhas mãos, pelo que era fácil cometer lapsos, como o avanço de processos não terminados, a iniciação de outros processos quando estes não se encontravam na sequência do sistema, entre outros, que dificultam o processo.

A literatura contempla todas as dificuldades por mim encontradas. O tempo associado à implementação de um sistema *ERP* (sendo que o *software* por mim utilizado

concentrava mais funções que este sistema, pelo que me é possível sugerir que a implementação do mesmo fosse mais longa), em associação à necessidade ações de treino e de formação por parte dos funcionários, o tempo necessário de ser investido com estas ações, a necessidade de disponibilização imediata de informações organizacionais para inserção na plataforma, a complexidade do sistema que dificulta a sua manutenção e que por vezes cria entrave à fluidez, rapidez e eficiência dos funcionários (Pardy e Andrews, 2009: 51-54), entre tantas outras dificuldades que ainda reconhecidamente desmotivadoras, não parecem ter denegrido a imagem deste tipo de *software*. Pelo contrário, este que continua a ganhar cada vez mais espaço no mercado, através da sua aquisição por parte das instituições, que o utilizam cada vez mais, tal as vantagens associadas para a gestão.

Estas dificuldades foram também encontradas numa sessão de formação que tive a oportunidade de acompanhar no âmbito da *QA* social. A mesma foi realizada numa organização, que adquiriu o *software* há aproximadamente um ano, a uma técnica superior administrativa, responsável pela gestão da qualidade na organização. Esta formação incidiu sobre um dos vários processos com os quais a mesma operava e foi reveladora de várias dificuldades previamente descritas, nomeadamente a complexidade deste tipo de sistemas e a necessidade de investimento em formação, para além do tempo despendido associado à mesma. Assim, foi-me possível experienciar de forma direta e indireta com um SGGI, sendo que, em ambos os casos, dificuldades e entraves surgiram, indo as mesmas de encontro com aquelas que se encontram descritas pela literatura.

5. Recursos Humanos

A cadeia de valor organizacional é extensamente abrangente, integrando, entre diversas áreas, a gestão de recursos humanos, dimensão que tive oportunidade de explorar em contexto de estágio. Quer em contacto direto com a plataforma informática, quer aquando do acompanhamento de consultorias, a forma como os recursos humanos eram geridos, e o impacto que essa mesma gestão exercia sobre as organizações, eram temas recorrentes.

A gestão de recursos humanos busca a valorização do capital humano organizacional e do seu consequente desempenho nas diversas áreas funcionais. Existem duas formas de adicionar valor aos recursos humanos de uma organização: através da contratação de novos funcionários ou através do investimento nos recursos humanos existentes, para colmatar essas mesmas necessidades. A primeira diz respeito à procura e contratação de indivíduos cujos conhecimentos e capacidades acrescentem valor aos recursos humanos de uma instituição e colmatem necessidades existentes. A segunda respeita ao investimento e motivação dos funcionários da organização, para o exercício de determinadas funções.

O investimento nos funcionários e a sua motivação constitui um reforço mútuo de sinergias. A *performance* dos funcionários depende da sua habilidade e formação sobre determinada atividade, sendo que quando os indivíduos são motivados a adquirirem novas capacidades para o exercício de uma função, a sua execução será mais eficiente, motivando-os a alcançarem melhores resultados (Dyer e Reeves, 1994: 2 ; Neves e Domingues, 2010: 19/20). Todas as organizações com as quais contactei consideravam que funcionários não motivados e não capacitados produziam menos e poderiam tornarse problemáticos, pelo que eram tomadas medidas como: a formação dos indivíduos – capacitando-os com conhecimentos adequados – e a motivação para bons resultados, como por exemplo, através da atribuição de um dia extra de férias, como fonte motivacional

A gestão de recursos humanos é estratégica. Em adição à valorização do capital humano da organização e da sua valorização possui uma série de outras funções que lhe concede esta característica. São exemplo, o suporte do alcance dos objetivos estratégicos - através do alinhamento dos mesmos com a estratégia organizacional - a contribuição para a melhoria das *performances* e consequentemente dos resultados; a geração de uma

relação positiva entre a gestão e os funcionários - num ambiente de mútua confiança – e o encorajamento da aplicação de uma abordagem ética para com os funcionários (Reilly, 2012: 131). Em adição, a literatura contempla também a preocupação com as decisões em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus colaboradores e o alcance do aumento da eficácia organizacional e da melhoria do desempenho (Boselie, Dietz, e Boon, 2014: 68) como objetivos fundamentais da gestão estratégica dos recursos humanos.

Todas as funções descritas pela literatura foram por mim observadas. Estas eram maioritariamente automatizadas pela plataforma desenvolvida pela QA, não eliminando, no entanto, todo o trabalho previamente realizado pela gestão de recursos humanos. A preocupação com questões relacionadas com a ética, com a missão da organização, com as políticas e com os objetivos organizacionais, era considerada prioritária pelas diversas organizações, sendo a sua importância reconhecida não só pela gestão dos recursos humanos ou restantes dimensões da gestão de topo, mas também pelos escalões hierárquicos mais inferiores. O seu alinhamento com as práticas, processos e procedimentos era previamente definido e recorrentemente revisto, sendo que uma vez integrado na plataforma, era automatizado e sistematizado, facilitando o exercício das atividades, melhorando a *performance* e aumentando consequentemente a eficiência e eficácia do trabalho realizado. Realidade que melhorava também a relação entre gestão de topo e funcionários, uma vez que os processos decorriam dentro da normalidade, não existindo atritos de maior.

Os recursos humanos são uma vantagem competitiva. Em todas as organizações com que contactei, estava presente a consciência da importância do capital humano e do investimento no mesmo. A ideia de manter os funcionários, formando-os e motivando-os, ao invés de procurar indivíduos com as capacidades pretendidas estava bastante enraizada. Para tal eram organizadas ações de formação, divulgadas a quem de interesse – direcionadas de acordo com as funções dos trabalhadores – sendo os funcionários incentivados à sua adesão. As mesmas variavam de acordo com as necessidades que surgiam, para que estas fossem colmatadas. Assim, existia um reconhecimento da importância do investimento no capital humano, não só para que o mesmo fosse capacitado para o exercício das suas funções, mas também para que os funcionários se sentissem valorizados e motivados, de forma a evitar saídas de recursos.

A literatura sobre o tema vai de encontro com aquilo por mim descrito. A competitividade no mercado levou à necessidade de investir nos recursos humanos, para

aquisição de vantagens competitivas (Pfeffer, 1984: 575). As organizações passaram a tomar as “habilidades, conhecimentos e as competências da força de trabalho da organização, (...) como uma fonte de ativos inimitável” (Wood, 1999, cit. Ribeiro, 2011: 5), cativando, desenvolvendo, fomentando e retendo o capital humano através de práticas estratégicas (Cunha, *et al*, 2008: 38-40). Para tal, utilizam-se práticas como a formação, o *coaching* e o treino de competências, de forma a influenciar o comportamento dos funcionários, moldando-os a objetivos definidos. Quanto mais desenvolvidas as características do fator humano, mais difíceis estes se tornam de imitar pela concorrência. Este fator constitui-se como “o único recurso com capacidade de auto adaptação e de antecipação” (Ribeiro, 2011: 5). Razão pela qual, “qualquer organização que tem a ambição de alcançar o sucesso e subsistir perante o ambiente atual e global de negócios, deve efetuar um forte investimento nos recursos humanos de uma forma adequada, de modo a atrair, elevar e proporcionar aos seus empregados os melhores conhecimentos e agilidade comparativamente aos seus concorrentes” (Ribeiro, 2011: 5). Assim, quanto mais raros, inimitáveis e insubstituíveis os recursos maior competitividade apresentam, algo que as organizações estão cada vez mais cientes.

5.1 Práticas da Gestão de Recursos Humanos

A cadeia de valor da gestão de recursos humanos engloba um extenso número de processos e de práticas de grande importância. A literatura estabelece que os mesmos estão ligados ao recrutamento e seleção; ao planeamento de recursos humanos; à formação e desenvolvimento de recursos humanos e à avaliação de desempenho. Sobre todos me debruçarei agora.

O recrutamento e seleção de candidatos é uma das mais reconhecidas funções da gestão dos recursos humanos. Esta consiste em processos com intenção de “identificar e avaliar potenciais colaboradores para desempenho de determinada função” (Ribeiro, 2011: 17). Não me foi possível em contexto de estágio acompanhar de perto o processo de recrutamento e seleção de recursos humanos, no entanto, foi-me possível lidar com o mesmo aquando do trabalho com a plataforma. Identificada a necessidade de um novo funcionário eram estabelecidos os critérios para a sua candidatura, definindo quais as características, habilidades e habilitações necessárias para a admissão ao cargo. Posteriormente eram eliminados os candidatos que por alguma razão não cumpriam os

requisitos designados, em especial aqueles considerados obrigatórios. Após uma seleção inicial de forma informatizada eram marcadas entrevistas, para que fosse obtido um contacto direto com um possível colaborador. A literatura indica que os procedimentos geralmente utilizados são os da entrevista e os testes escritos (Ribeiro, 2011: 17) pelo que se encontravam alinhadas as práticas com a teoria. Caso fosse encontrado um candidato que respeitasse todos os critérios e cumprisse todos os requisitos estabelecidos para o cargo, este era indicado como um candidato viável para contrato. O processo é geralmente moroso, consumindo bastante tempo, uma vez que muitos são os passos a cumprir.

O planeamento é uma outra função da gestão de recursos humanos. Este consiste no “processo ou sistema que se destina a adequar o número correto de pessoas qualificadas às tarefas apropriadas, no tempo certo, através da análise da oferta e da procura” (Moura, 2000, cit. Ribeiro, 2011: 18). A adequação do número de funcionários à quantidade de tarefas necessárias foi algumas vezes debatida aquando das consultorias. Pela minha experiência, esta adequação é bastante difícil de ser conseguida. Uma das situações avançadas em consultoria prendia-se com a urgência em contratar uma funcionária por um curto período de tempo, para substituir uma outra que, por motivos de baixa médica, de encontrava indisponível. Embora existissem alguns candidatos à função, muitos desistiam ao saber a curta duração do contrato, tornando a tarefa de substituição e adequação bastante complicada. Uma outra situação por mim observada prendia-se com a acumulação de funções de forma a evitar a necessidade de contratar um novo funcionário. Esta acumulação garantia o número mínimo legalmente exigido, sendo uma forma de o contornar. Numa determinada instituição, por motivos de reforma, um funcionário abandonou o seu cargo. O mesmo foi preenchido por uma colega que, para além de algumas funções do seu cargo anterior, passou a assumir as funções do mesmo, colmatando uma necessidade organizacional, ao mesmo tempo que foram reduzidos custos monetários e temporais, associados à contratação, formação e integração de um novo elemento.

A formação e o desenvolvimento de recursos humanos é uma das mais importantes práticas dos recursos humanos. Esta “permite às empresas dotar os seus colaboradores das competências estratégicas necessárias para melhorar o desempenho da função” (Ribeiro, 2011: 18). A formação pode ser entendida como um processo educacional de curto prazo (que se desenvolve tomando por base um determinado procedimento organizado), através do qual os trabalhadores adquirem conhecimentos e habilidades/capacidades técnicas para um propósito definido. Um programa de formação adequado contribui para a redução das

deficiências observadas ao nível do desempenho; para a diminuição do grau de desatualização dos colaboradores; para aumentar o envolvimento/empenhamento dos colaboradores; para aumentar a flexibilidade dos colaboradores e a sua produtividade; para melhorar a competência dos colaboradores no exercício das suas funções e ainda, para acolher e integrar novos colaboradores na organização. As etapas para a aplicação de formações organizacionais são iniciadas com o levantamento das necessidades de formação, seguida da elaboração de um programa que colmate as necessidades detetadas. Posteriormente é elaborada a implementação e execução dos programas de formação. Finalmente, é realizada uma avaliação dos resultados da formação (Ribeiro, 2011: 18-20), de forma a contemplar o impacto da formação realizada.

A literatura vai de encontro com a realidade por mim experienciada. As formações resultam da identificação de necessidades de aprendizagem dos funcionários, para que os mesmos consigam melhores resultados aquando da execução das suas funções, conduzindo à melhoria contínua. Estas são uma forma de motivar os funcionários e de os valorizar, uma vez que estes consideram o investimento na sua formação um reconhecimento e valorização do seu trabalho. Esta realidade foi experienciada aquando da organização de um seminário criado e promovido pela QA, o quarto seminário internacional: Qualidade de vida, políticas, instrumentos e práticas. Em conversas informais com alguns dos presentes, os mesmos expressaram o seu contentamento não só por serem incentivados a participar em iniciativas de formação, mas também pela oportunidade de aumentarem os seus conhecimentos, habilidades e capacidades de forma a conseguirem executar o seu trabalho de forma mais acertada, eficiente e eficaz. O *feedback* que obtive após a conclusão do seminário foi bastante positivo, tendo sido afirmado por várias instituições participantes que os conhecimentos transmitidos conduziram a melhores resultados por parte dos funcionários que, mais motivados e formados, contribuíram para a melhoria contínua da organização.

A avaliação de desempenho é uma das mais reconhecidas funções da gestão de recursos humanos. Esta consiste na análise e diferenciação dos trabalhadores mais produtivos e contributivos através de uma avaliação do desempenho de todos os funcionários. Os seus principais objetivos, segundo Rogers e Wrights (1998 : 7-8), são: a melhoria da produtividade; a melhoria da motivação; o desenvolvimento das competências; a identificação de potenciais; o apoio nas decisões da gestão (como aumentos, promoções, entre outros) e ainda a identificação de critérios facilitadores na seleção das formações a seguir. Apenas tive contacto com processos de avaliação de

desempenho na plataforma de testes da *QA*, sendo que a minha experiência se baseia em dados, desempenhos e funcionários fictícios. No entanto, foi-me possível constatar que este processo respeita à avaliação das *performances* dos funcionários, comparando aquilo que foram os resultados obtidos, com aqueles que eram os resultados esperados. Esta função permite à gestão de topo reconhecer se os processos e procedimentos praticados estão de acordo com aquilo que é definido, se estão alinhados com as metas, políticas e objetivos organizacionais e quais são as medidas corretivas a serem tomadas em caso de desvio. Assim, reconhecer a real *performance* dos funcionários permite a alteração de comportamentos não desejáveis e o equilíbrio entre aquilo que é teorizado e aquilo que é praticado, conduzindo à melhoria contínua organizacional.

5.2 Teorias de Gestão de Recursos Humanos

As teorias de gestão de recursos humanos têm-se desenvolvido em extenso número nos últimos anos. De entre as mesmas, foi-me possível contactar, em contexto de estágio, com duas das teorias fundadoras do SGGI da *QA*, a *Lean Production* e a trilogia de Juran. Sobre as mesmas me debruçarei agora.

5.2.1 Lean Production

A *Lean Production* é uma das teorias de gestão a partir da qual se desenvolveu o *software* da instituição acolhedora. Esta é um sistema sociotécnico integrado, cujo principal objetivo é o da eliminação do desperdício e a criação de valor para toda a cadeia de valor organizacional (Saurin, Rooke e Koskela, 2013: 1), indo de encontro com os objetivos da plataforma. Esta teoria pressupõe um conjunto de princípios gerenciáveis, que têm por base uma série de pressupostos desenvolvidos pela *Toyota*, resumindo-se os mesmos: na minimização de desperdícios (tudo aquilo que não acrescenta valor à organização); na produção *just in time* (focada na produção estritamente necessária que permite a redução do *stock*); na melhoria contínua (produção voltada para o controlo da qualidade) e no apelo à unidade na produção (os processos são individuais mas intrínsecos) (Arnheiter e Maleyeff, 2005: 9 ; Maleyeff, 2006: 675 ; Saurin, Rooke e Koskela 2013: 5/6). Todos estes princípios são observáveis na plataforma, uma vez que esta promove o controlo institucional para a redução de riscos, desperdícios e desvios,

promovendo a melhoria contínua institucional e a sistematização dos processos, num apelo à união dos funcionários para os objetivos organizacionais.

A utilização da *Lean Production* apenas recentemente catapultou da manufatura para os serviços e outras áreas de produção, desta forma, embora sirva os mesmos objetivos, a sua introdução nas organizações é mais complexa, possuindo prescrições de integração diferentes. Saurin, Rooke e Koskela (2013: 3-5) propõem que, aquando da implementação, se tracem os objetivos estratégicos e as respetivas formas de alcance bem como o delineamento de funções controláveis, importantes para análise, pelo seu impacto no desempenho. Estes são discutidos e traçados entre a organização e a entidade acolhedora, de forma a adequar os serviços prestados aos objetivos definidos. Em adição propõe a visibilidade dos processos e dos resultados, a monitorização e a compreensão daquilo que é proposto e aquilo que é praticado, pressupostos alcançados através da introdução de dados e informações por parte dos funcionários na plataforma, que os regista de acordo com os utilizadores, tornando as suas *performances* visíveis e controláveis, possibilitando à gestão de topo a análise daquilo que é a prática organizacional, promovendo a melhoria contínua. Também a antecipação e monitorização do impacto de pequenas mudanças, o *design* solto e a criação de um ambiente que suporte a resiliência são particularidades do sistema.

O intuito da integração desta teoria de gestão prende-se com a possibilidade de redução de desperdícios. Entenda-se por desperdício tudo aquilo que retira valor à cadeia organizacional, promovendo a criação/adição de valor a esta, através da integração de pressupostos integrados, alinhados com os objetivos institucionais. Aquando do estágio não me foi possível acompanhar o período de planeamento e implementação da plataforma, pelo que não pude acompanhar os processos iniciais propostos pela teoria em questão. No entanto, consegui observar os resultados, positivos, da integração desta plataforma nas organizações. Por experiência de testagem do SGGI consegui realizar a gestão de *stocks* de uma instituição. Esta possuía uma cantina com refeições planeadas antecipadamente, pelo que o seu planeamento obrigava a controlar a quantidade de ingredientes necessários para a sua elaboração. Desta forma, estes ingredientes eram encomendados de acordo com a quantidade estimada necessária, evitando a sua acumulação nos armazéns. Assim, não só não existia desperdício da comida não utilizada (principalmente de ingredientes frescos), mas também se poupava espaço de armazenamento e, de forma mais óbvia, se reduziam os custos financeiros associados.

A plataforma da *QA* promovia a articulação dos funcionários. Tal como proposto pela teoria em análise, o SGGI favorecia a interligação das atividades e fomentava a unidade. Tal era visível através da interdependência dos processos utilizados. O trabalho das funcionárias do apoio domiciliário, num caso específico por mim acompanhado, de um idoso com mobilidade reduzida, estava em parte, condicionado pelas avaliações da fisioterapeuta. Esta, direcionava o trabalho das suas colegas para que estas aplicassem práticas apropriadas às necessidades do cliente, como é exemplo, a tentativa de o forçar a caminhar por meios próprios, de forma a estimular a atividade física. Por sua vez, o trabalho da fisioterapeuta estava condicionado pela avaliação médica do cliente, num processo de interligação. Desta forma, a teoria *Lean Production*, promovia a unidade institucional, através da forçosa dependência dos recursos humanos.

5.2.2 Trilogia de Juran

Uma outra teoria de gestão adotada pelo SGGI da *QA* é a trilogia de Juran. Esta teoria, amplamente aplicada pelas organizações, foi proposta numa trilogia de princípios (Juran e De Feo, 2010: 81-84). Os autores propõe o planeamento; a melhoria e o controlo e manutenção (ver figura 3) como guias para o processo de implementação da melhoria da gestão dos recursos humanos e da qualidade nas organizações. O planeamento prende-se com o alinhamento dos procedimentos com os objetivos estratégicos e com as necessidades dos clientes. Nesta fase, as instituições devem rever os procedimentos praticados e, no caso da sua não conformidade com as metas organizacionais, desenvolver novos processos que irão colmatar essas mesmas necessidades. A gestão de topo deve então proceder à revisão dos procedimentos atribuídos às várias funções desempenhadas pelos seus funcionários e adequar as competências dos mesmos às alterações que são necessárias implementar para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

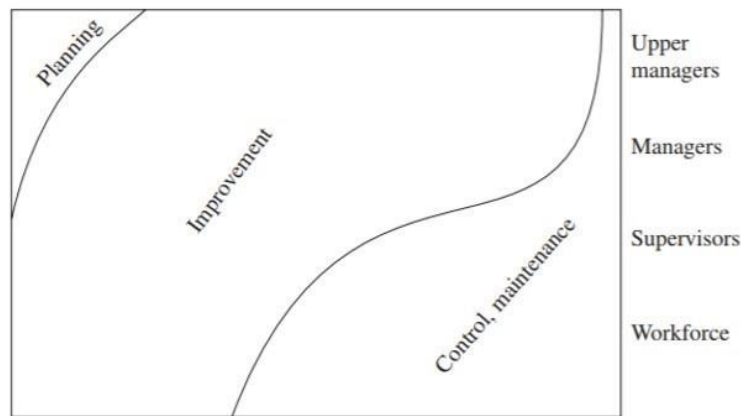


Figura 3: Modelo Itho. Fonte: Juran e De Feo, 2010: 6, extraído de Juran, 1987.

As falhas no desempenho dos funcionários são colmatadas através de uma série de processos, que vão desde a sua identificação à aplicação de medidas de melhoria. O processo é iniciado aquando da identificação e nomeação dos problemas encontrados. Aqui se analisam os procedimentos, detetando exatamente aquilo que é feito de forma incorreta para que possam ser tomadas medidas corretivas. De seguida são estudadas as possíveis formas de solucionar o problema encontrado, que são posteriormente implementadas, conduzindo, numa segunda fase, à melhoria dos serviços prestados. Tomemos como exemplo, o processo de implementação da plataforma da *QA*. Esta resulta da deteção de problemas relacionados com a gestão global das organizações clientes, que pela mesma optaram para a resolução dos problemas detetados. Para que os funcionários possuíssem um domínio de utilização sobre a mesma foi necessário que se aplicassem sessões de formação, para que os trabalhos decorressem dentro da normalidade. Desta feita, existiu uma adequação dos procedimentos às necessidades organizacionais, ao mesmo tempo que se adequaram as competências do capital humano à mudança implementada.

A manutenção e controlo dos resultados são fulcrais. É através dos mesmos que se conseguem resultados de excelência de forma contínua, obtendo-se uma satisfação duradoura das necessidades dos clientes (Juran e De Feo, 2010: 138). Para tal, todas as alterações aos procedimentos devem passar por um rígido processo de controlo, que ateste a sua aplicabilidade constante às necessidades organizacionais. Também os resultados de desempenho alcançados pelos funcionários devem ser revistos, para que se adequem as suas funções aos objetivos estratégicos, num processo de revisão e melhoria contínua daquelas que são as práticas institucionais em alinhamento com as metas definidas.

Retomemos, para melhor compreensão da teoria, o exemplo prático previamente enunciado. Explorarei, recorrendo à trilogia de Juran (ver figura 4), o problema associado às atividades desviantes executadas pelas funcionárias do turno da noite de uma das instituições em análise. O desempenho alcançado pelas mesmas não era de excelência, uma vez que os procedimentos previstos para as suas funções não eram adotados na íntegra, resultando em custos associados à falta de qualidade dos serviços (*Cost Of Poor Quality*). Para a resolução deste problema foi adotada, numa primeira fase, uma estratégia de planeamento que permitisse a alteração dos comportamentos adotados. A decisão tomada foi a de visitar de forma aleatória e não anunciada as funcionárias do turno da noite, para que estas ajustassem as atividades que realizavam aquelas que lhe eram definidas. Inicialmente, aquando da implementação desta mudança, os resultados esperados não foram alcançados de forma imediata, resultando em contínuos desperdícios associados à não excelência dos serviços (*Chronic Waste*), tendo os mesmos durado até à adequação contínua das funcionárias às suas funções. Durante o processo inicial, é também comum existirem picos esporádicos (*Sporadic Skipe*), uma vez que existem falhas com as quais não podemos contar, como a falha de luz ou os sistemas informáticos em baixo que comprometem o desempenho.

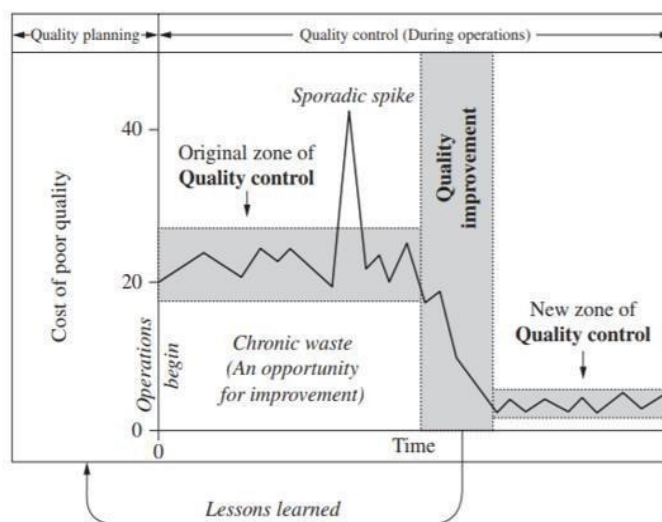


Figura 4: Trilogia de Juran. Fonte: Juran e De Feo, 2010: 79.

Do novo procedimento implementado pela diretora técnica advieram melhorias na qualidade dos serviços prestados. Quando os comportamentos foram adequados às funções, foram alcançados melhores resultados pelas funcionárias, resultando numa melhoria da qualidade dos serviços (*Quality Improvement*), tendo os erros sido reduzidos

nível mínimo, na chamada nova zona de controlo de qualidade (*New Zone Of Quality Control*), que limita ao máximo os desperdícios da organização. A medida adotada pela diretora técnica mostrou-se eficaz, pelo que foi mantida, devendo ser alterada quando não produzir os resultados esperados. Desta feita, o planeamento, a melhoria e a manutenção dos resultados de excelência, são princípios altamente benéficos para as instituições.

5.3 O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional

A gestão dos recursos humanos, através de sistemas de gestão globais integrados, impacta de forma positiva o desempenho organizacional. A minha experiência de estágio permitiu-me observar esta realidade. Empresas que adotam práticas de gestão estratégica de recursos humanos conseguem, através das medidas que tomam, alcançar melhores resultados.

As práticas de gestão de recursos humanos estão associadas à melhoria da *performance* organizacional. Práticas como a participação dos trabalhadores; o empoderamento; as formações; a compensação associada ao desempenho; as atividades de recrutamento e seleção; de planeamento; de e consultoria; de descentralização e flexibilidade; de promoção e progressão a carreira; de autonomia; de procedimentos formais, de *coaching* e de pacotes de recursos humanos internos consistentes (Boselei, Dietz e Boon, 2014: 1110 ; Delaney e Huselid, 1996: 949-951) são exemplos daquelas que conduzem à melhoria dos resultados. Estas geram resultados fundamentais para a organização. Em adição, Pfeffer (1994: 576) afirma que a utilização de sistemas de produção em equipa, a formação dos funcionários e de incentivos e compensações conduz à melhoria da *performance* organizacional.

O investimento nos funcionários resulta no aumento do envolvimento, comprometimento e motivação dos funcionários. Este investimento resulta também na melhoria das suas aptidões e habilidades da execução das tarefas designadas aos cargos ocupados. Estes resultados culminam na melhoria do desempenho dos funcionários e, por consequência, impactam de forma positiva os resultados do desempenho da organização (Armstrong e Taylor, 2014: 19-20), uma vez que, como constatado durante as atividades

de estágio, funcionários motivados e em posse das habilidades necessárias para a execução das tarefas atribuídas, produzem melhores resultados.

A melhoria da *performance* pela utilização de práticas de gestão de recursos humanos impacta de forma positiva toda a cadeia de valor da instituição. Daqui surgem melhorias na produtividade, na qualidade e na satisfação do cliente (ver figura 5). Desta feita, também a *performance* financeira é alvo de mudanças, uma vez que melhores resultados conduzem ao aumento do lucro e das vendas, da representatividade no mercado (vulgo, quota de mercado) e do valor que a empresa possui no mesmo (Armstrong e Taylor, 2014: 19-22). Assim, as tomadas de decisões da gestão de recursos humanos impactam os resultados e as *performances* de modo positivo, quando alinhadas com as estratégias e objetivos organizacionais, pelo que podemos afirmar que a gestão de recursos humanos conduz à melhoria do desempenho organizacional.

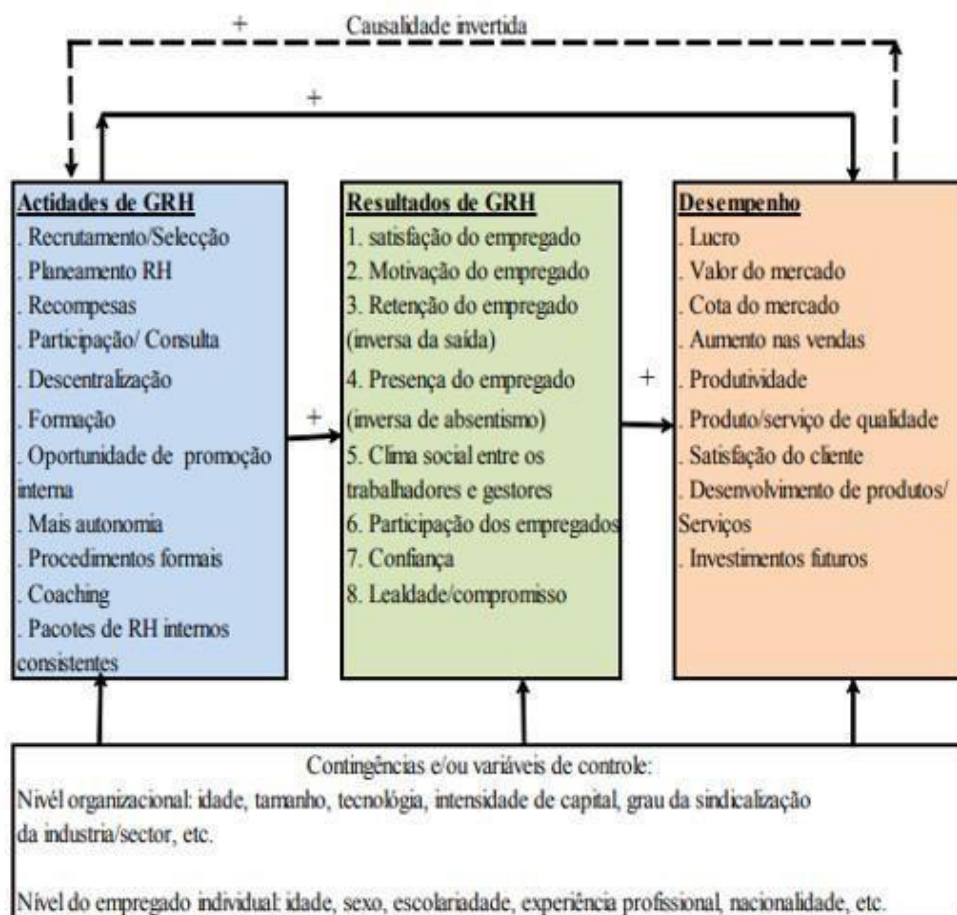


Figura 5: Relação de causalidade entre a Gestão de Recursos Humanos e os seus resultados de desempenho. Fonte: Boselie, Dietz e Boon,, 2014: 68.

Pela minha experiência, esta é a realidade das instituições que acompanhei. As empresas que investem nos seus funcionários, através da sua formação, do seu empoderamento, do seu reconhecimento e da atribuição de benesses, conseguem alcançar melhores resultados. Acredito que estes derivem de duas fontes diferentes. A primeira identifiquei como a motivação dos funcionários. Quando motivados os funcionários envolvem-se de forma mais enérgica e cuidada com as atividades. Além disso, reconhecem que quando melhores forem os seus resultados, mais reconhecidos são na organização e mais vantagens conseguem obter. Tomemos por exemplo, o dia extra de férias atribuído por uma das instituições que acompanhei. Aos funcionários que cumpriam as suas funções de forma exímia era atribuído mais um dia de férias, anual, como forma de reconhecimento do seu bom trabalho. Para os funcionários, a possibilidade de obterem mais um dia de folga era um incentivo para que exercessem as suas atividades de forma a obterem melhores resultados. Em troca, a instituição colhia esta melhoria da *performance*, alcançando melhores desempenhos, conduzindo à melhoria da qualidade dos serviços.

Daqui se denota aquela que acredito ser a segunda fonte de melhorias de resultados. A tomada de consciência de que os funcionários de determinada organização, vulgo recursos humanos, são estratégicos para as instituições, levou-o a que as mesmas se sentissem mais confortáveis no investimento nos mesmos. Em adição, as organizações tornaram-se entusiastas na avaliação deste mesmo desempenho, como forma de avaliação performativa organizacional, não se ficando apenas pelas típicas avaliações económicas. Em contexto de estágio observei esta realidade pela importância que as empresas davam aos resultados provenientes dos seus funcionários, identificando as necessidades dos mesmos para lhes prestar auxílio nas suas tarefas através de formações. Para além disso, as organizações utilizavam os resultados das avaliações de desempenho como uma forma de procurarem ativamente implementar medidas que dessem origem à melhoria contínua. Desta forma, posso então concluir que a gestão dos recursos humanos impacta de forma positiva o desempenho organizacional, conduzindo à melhoria da qualidade dos serviços.

6. Gestão da Qualidade

6.1 Perspetivas da qualidade

A gestão da qualidade é uma prioridade das organizações. Em todas aquelas com que contactei, enquanto estagiária, existia a compreensão da importância e dos benefícios da integração da gestão da qualidade nos processos utilizados. A qualidade consiste no desempenho excelente de uma dada organização, alcançado à primeira tentativa, podendo ser aplicada a produtos, serviços, pessoas, processos e ao ambiente organizacional (Goetsch e Davis, 2010: 5), a qual se define como sendo a adequação do produto ao propósito de uso que serve - “*fitness for purpose*” – argumentando-se de que de nada serve uma produção excelente se o produto/serviço que foi desenvolvido não é adequado ao uso (Juran e De Feo, 2010: 5). Esta teoria é concordante com as ambições das instituições visitadas. Todas elas procuravam a adequação dos seus procedimentos aos clientes que serviam, de forma a alcançarem a sua satisfação.

A satisfação dos clientes é fundamental. Qualquer organização visitada se preocupava com o colmatar das necessidades e expectativas dos seus clientes. As razões apontadas para esta preocupação foram várias, destacando-se os receios relacionados com: insatisfações que conduzissem a reclamações, com a criação de mau ambiente organizacional e com a cessão de contrato por parte dos clientes. A teoria por mim explorada permite abordar esta realidade. O princípio da vitalidade da satisfação dos clientes deriva da percepção de que a satisfação dos mesmos é o principal requerimento para uma relação duradora e de sucesso, entre cliente e organização (Dean e Bowen, 1994: 394). Assim, uma organização que não adeque a sua produção/serviços àquelas que são as expectativas e necessidades dos seus clientes corre o risco de danificar a sua relação com o mesmo, podendo mesmo perder o vínculo sobre a qual esta se fundamentava.

Em Portugal, o ambiente socioeconómico dos últimos anos estimulou o desenvolvimento do terceiro setor, em particular das instituições privadas de solidariedade social (IPSS). Este estatuto é atribuído a instituições de iniciativa privada, que desenvolvem atividades de assistência aqueles considerados mais desprotegidos, como as crianças, jovens, famílias, idosos e deficientes (Melão, Guia e Amorim, 2016: 1/2). A importância da gestão da qualidade neste setor acompanhou o seu crescimento,

tendo-se, nos últimos anos, assistindo a um aumento do interesse na vontade de implementação de um sistema de gestão da qualidade e de programas de excelência.

Todas as instituições por mim visitadas eram IPSS. A instituição acolhedora possuía diferentes clientes dentro desta área, sendo exemplo: a Santa Casa da Misericórdia, que possuía valências de lares, creches, centros de dia e cantinas sociais, pelo que os seus clientes eram maioritariamente idosos, crianças e famílias desfavorecidas; a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM), que como o nome indica, centrava-se em clientes com algum tipo de grau de deficiência mental; a Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidades (CERCI) que se centrava em clientes com qualquer tipo de incapacidade (física ou mental) e, finalmente, o Centro Social e Paroquial que se centrava em clientes idosos. Em todas, existia uma preocupação de melhor fazer e de melhor servir, para que os seus clientes vissem as suas necessidades colmatadas, razão pela qual, em conjunto com outros fatores motivacionais, adquiriram a plataforma da *QA*: para controlarem os processos e procedimentos aliados ao serviço prestado, de forma a conseguirem alcançar as vantagens associadas a um sistema de gestão da qualidade.

A gestão da qualidade é benéfica para as organizações. Em contexto de estágio, consegui identificar algumas das vantagens conseguidas através da introdução da gestão da qualidade, integrada na plataforma desenvolvida pela instituição acolhedora (relembro que esta providencia uma gestão global e integrada da organização, pelo que a gestão da qualidade nela se integra). São exemplo das mesmas: a redução dos riscos; redução do número de erros e de falhas; proteção contra processos judiciais; redução da insatisfação dos clientes e a visibilidade e concorrência no mercado. Sobre elas me debruçarei agora.

A redução dos riscos, do número de erros e de falhas são vantagens conseguidas através da gestão da qualidade. A gestão da qualidade é um aperfeiçoamento contínuo da organização, obrigando a que nela sejam realizadas constantes avaliações daquilo que é feito (Wellington, 2011: 21). Por esta razão, existe um controlo contínuo dos processos executados, numa tentativa de detetar erros que possam comprometer os serviços prestados, possibilitando ajustes para a prevenção e correção dos mesmos. Tomemos, como exemplo, o controlo da medicação de um determinado idoso. Numa auditoria em que participei, foi detetada, na enfermaria, a existência de quantidade de medicamentos em *stock* superior à registada e existente na plataforma da *QA*, revelando que poderia existir défice na posologia medicamentosa, o que poderia, se fosse o caso, provocar dolo pessoal pelo risco associado à não administração do medicamento, entrando a organização

em incumprimento por desrespeito dos direitos dos seus clientes e por negligência. Detetada a não conformidade esta foi corrigida pela atualização dos consumos registados e alteração do comportamento de registo dos medicamentos consumidos.

A gestão da qualidade é preventiva da conformidade legal. A qualidade veio servir de auxílio nos processos legais, uma vez que reexamina “como melhor se defender contra um processo legal quando iniciado” (Juran e De Feo, 2010: 62). Um dos exemplos que me foi descrito quando em estágio, foi o de um processo legal iniciado por um familiar de uma cliente que havia falecido num lar de uma instituição cliente. A premissa do processo prendia-se com uma acusação de negligência que culminou na morte da idosa em questão. Por possuir o registo de tudo aquilo que fora feito, inclusive das diretrizes médicas que indicavam os cuidados a ter com a mesma, a instituição pode, perante as instâncias jurídicas, provar a sua inocência, argumentando que em tudo seguiu à risca para que as necessidades da sua cliente fossem preenchidas. A decisão foi-lhe favorável, evitando uma série de problemas associados a este tipo de caso. A literatura é concordante com aquilo que foi descrito acerca desta situação. A gestão da qualidade permite rastrear os eventos e evidenciar a realização de processos para avaliar da sua conformidade (Juran e De Feo, 2010: 62). Se assim não fosse, seria difícil provar a inocência e a culpabilidade destas organizações.

A redução da insatisfação dos clientes deriva dos esforços realizados para que estes vejam as suas necessidades atendidas. Qualquer instituição que pretenda reduzir a insatisfação dos seus clientes, reduzindo por consequência as dificuldades associadas, deverá fazê-lo através do atendimento das expectativas e das necessidades dos mesmos. Esta foi uma das vantagens associadas que cativou as instituições visitadas, por dois motivos diferentes: clientes satisfeitos são clientes que procuram dar continuidade aos seus contratos, possibilitando a continuação da prestação de serviços. Por sua vez, clientes satisfeitos tendem a colaborar mais com os funcionários, a não apresentarem reclamações e a transmitir uma imagem de excelência a possíveis clientes e aos pares da organização, no competitivo mercado de serviços. A literatura é concordante quanto a esta vantagem, admitindo que as instituições com sistemas de gestão da qualidade ganham credibilidade face aos seus clientes, investidores e outras entidades (Perdigão, 2016: 125), por ser mais confiável.

A gestão da qualidade permite a diferenciação das organizações face aos seus pares. Ainda que a relação oferta-procura seja, por enquanto, favorável às organizações onde acompanhei sessões de consultoria e de auditoria, os panoramas deste tipo de serviço

têm vindo a ser alterados, existindo cada vez mais concorrência neste setor. Vários elementos da administração destas instituições admitiram que uma das razões que levou à aquisição dos serviços da *QA* derivou da preocupação com a falta de vantagens competitivas em relação aos seus pares, que, por possuírem um sistema de gestão da qualidade, se distanciavam na competição. Daqui surge um reconhecimento das vantagens da gestão da qualidade a nível externo. A literatura aponta neste mesmo sentido, a gestão da qualidade é uma forma de melhorar o serviço prestado, tornando-o mais atraente (Juran e De Feo, 2010: 62). Por ser mais apelativo, é mais requisitado, possibilitando o aumento da quota de mercado da organização, bem como a possibilidade de a mesma assegurar os preços que pratica, para além do aumento do fluxo de capital. Outra vantagem é a de que a organização possui um instrumento que lhe permite a sua diferenciação no mercado de serviços (Fernandes, 2011: 12), ganhando visibilidade e destaque no mesmo.

Mais que pelas vantagens associadas, as IPSS são motivadas para a implementação de um sistema de gestão da qualidade pela sua obrigatoriedade legal. Possuir um sistema de gestão da qualidade é imperativo, segundo as normas impostas pelo Instituto da Segurança Social, sendo estas apontadas como o fator motivacional mais forte para a sua implementação. Sem o seu cumprimento, as mesmas incorrem no risco de perderem parte do seu financiamento e de ficarem impedidas de realizarem candidaturas a concursos públicos, onde este requisito seja obrigatório (Franco *et al*, 2016: 29 ; Perdigão, 2016: 31/123). As instituições por mim visitadas, todas elas organizações sem fins lucrativos, eram beneficiadas por fundos da Segurança Social, pelo que muito embora não tenha obtido conhecimento da sua adesão aos serviços da *QA* pelo motivo apontado, acredito que esta seja uma das principais razões para a sua implementação, uma vez que as sanções associadas poderiam colocar em risco a estabilidade financeira das mesmas.

A literatura aponta uma série de vantagens associadas à implementação da gestão da qualidade. Em adição àquelas por mim observadas, vários autores defendem um conjunto de outras vantagens, externas e internas, que favorecem as organizações sem fins lucrativos. Entre elas, destaco: assegurar, aos clientes, que os seus direitos são respeitados e, aos *stakeholders*, que os seus recursos são bem utilizados (Melão a Guia e Amorim, 2016: 2) - esta garantia estimula a sua confiança na organização e reforça a predisposição para manter o seu interesse e investimento-; a redução dos desperdícios, falhas e insatisfação dos trabalhadores, bem como o aumento da capacidade e da melhoria da *performance* (Juran e De Feo, 2010: 6 ; Perdigão, 2016: 126) - esta orientação aumenta

a sustentabilidade e aumenta a satisfação dos empregados -; e a melhoria do funcionamento geral das organizações e aumento da satisfação do cliente (Perdigão, 2016: 126) – estes resultados estimulam o investimento externo e a continuidade dos contratos dos clientes, melhoram a imagem organizacional, garantem melhores resultados e favorecem a relação organização-cliente e organização-*stakeholders*.

Os resultados da implementação de um sistema de gestão da qualidade não são imediatos. Embora sejam projetados resultados a 100% através do controlo da qualidade dos serviços, os resultados não são imediatamente visíveis no desempenho institucional. Esta foi uma realidade difícil de compreender por alguns dos gestores de topo, após a implementação do SGGI da QA. Estes achavam que os resultados seriam mais rapidamente alcançados do que aquilo que é possível. Por acreditarem ter feito um grande investimento monetário e temporal, tendo alterado por completo os procedimentos e processos organizacionais, esperavam alterações imediatas no desempenho organizacional. Esta perceção era predominante nos mais altos representantes das instituições.

As dificuldades para a implementação de um sistema de gestão da qualidade são justificativas da demora dos resultados de excelência. A literatura é concordante de que existem um conjunto de entraves que impossibilitam o alcance das melhorias num curto espaço de tempo, nomeadamente, as dificuldades de compromisso da gestão de topo; constrangimentos ligados aos recursos (humanos, financeiros e temporais); falta de formação; resistência inicial dos trabalhadores e falhas processuais não detetadas anteriormente (Juran e De Feo, 2010: 79 ; Perdigão, 2016: 127-129), como culpabilizáveis pela demora.

Estas dificuldades eram maioritariamente materializadas nas instituições em análise. A gestão de topo, que iniciara o processo de implementação dos sistemas de gestão da qualidade, mostrava-se por vezes reticente na alteração dos processos para a sua compatibilidade com as exigências das normas adotadas. Os recursos temporais e humanos eram escassos e limitados, principalmente porque na maioria das vezes aos responsáveis pela gestão da qualidade tivesse sido atribuída a função como acumulativa. Os recursos financeiros eram também escassos pelas poucas fontes de rendimentos e apoios das organizações sem fins lucrativos. A falta de formação obrigava a que os funcionários se ausentassem dos seus postos de trabalho, atrasando as suas atividades e conduzindo a diversos erros e demoras na utilização da plataforma, até à consolidação dos conhecimentos adquiridos nas formações. A resistência inicial dos trabalhadores, uma

outra dificuldade, não foi por mim observada, uma vez que as organizações se encontravam já em fase de certificação, no entanto posso especular a sua materialização pelas sucessivas resistências à mudança organizacional. Finalmente, a detecção de falhas processuais, obriga à avaliação, identificação e correção dos problemas processuais, num processo moroso e de grande investimento de recursos humanos e temporais.

6.2 A Certificação da Qualidade

O reconhecimento da qualidade de um serviço depende da sua certificação. Se as organizações apenas dependerem de elementos intangíveis, não identificáveis pelos clientes, ficarão à mercê da confiança que estes lhes depositem. Por mais que procedam à gestão da qualidade e obtenham resultados de excelência, estes apenas serão considerados através da perceção de cada um. Desta feita, é necessário que as instituições procedam a uma avaliação dos seus serviços, de forma a comprovarem e certificarem a qualidade dos mesmos (Renard, 2005: 421/422). Todas as organizações por mim visitadas possuíam este mesmo objetivo: a certificação dos seus serviços. A certificação da qualidade é a “conformidade de um produto ou serviço (...) com determinadas normas ou especificações” (Ganhão e Pereira, 1992: 177), que “garante, pelo menos, que existe uma elevada probabilidade de que as coisas sejam feitas de uma forma sistematizada, documentada e bem suportada” (Madeira e Paiva, 2009: 21). A certificação é, pois, o reconhecimento da conformidade da instituição com as exigências legais e da satisfação dos clientes, entregue por uma entidade externa e qualificada para tal.

A certificação da qualidade dos serviços é uma vantagem para as organizações. Todas as instituições visitadas partilhavam esta perspetiva. Num mercado tão competitivo como o atual, tudo aquilo que adicione valor a uma instituição e a distancie da concorrência é uma mais-valia, pelo que obterem a certificação da qualidade dos serviços prestados lhes forneceria visibilidade. Este argumento surgia muitas vezes aliado a um outro, as organizações queriam beneficiar a imagem da instituição aos olhos do cliente e melhorar a relação com o mesmo. Estes objetivos são contemplados pela literatura. Em adição, esta aponta como outras vantagens da certificação dos serviços (uma vez que se certificada todos os pressupostos da qualidade estão devidamente implementados) a melhoria e padronização dos processos; a documentação e suporte dos mesmos; a definição das responsabilidades e obrigações; a melhoria da capacidade de resposta aos clientes e a

melhoria contínua (Ribeiro, 2012: 21-31). A certificação é atribuída por uma entidade externa qualificada para o efeito, através de ações de auditoria.

6.2.1 Auditoria

A auditoria da qualidade consiste na avaliação planeada, programada e documentada, por parte de indivíduos independentes, da eficácia do sistema da qualidade implementado. Para tal recorre a evidências objetivas e à identificação de não conformidades (Ramos, 2003: 88), num esforço para se determinar se as atividades da qualidade e respetivos resultados cumprem as providências planeadas e delineadas pelo referencial normativo adotado pela organização. As instituições visitadas optavam por um de dois referenciais: A norma ISO 9001 (*Internacional Organization for Standardization*, ou organização internacional da normalização) ou a norma *EQUASS* (*European Quality in Social Services* ou Qualidade Europeia nos Serviços Sociais). Estas consistem em normas delineadas com o objetivo de estandardizar os critérios da qualidade, para que todas as organizações se rejam pelos mesmos princípios, sendo a partir da avaliação da conformidade com as mesmas, que as organizações alcançam a certificação dos seus produtos.

A norma *EQUASS* é um referencial normativo para a qualidade aplicável a instituições de caráter social. Esta serve os *standards* europeus para a certificação de organizações de serviços sociais (Melão e Guia, 2016: 2), fator decisivo para a sua adoção pelas organizações visitadas, todas elas IPSS. As vantagens associadas à certificação da qualidade através desta norma são: a criação de uma abordagem mais focada no cliente; a consciencialização dos direitos dos utilizadores dos serviços; o envolvimento e capacitação dos utilizadores nos serviços prestados; o aprimoramento sistemático e promoção da qualidade de vida e maior motivação dos colaboradores (in *EQUASS*, 2018, 2017: 3/4). Em contexto de estágio, tive a oportunidade de acompanhar uma auditoria a uma instituição que se regia por esta norma, tendo sido possível acompanhar, enquanto estagiária, todo o processo, nas suas várias valências.

A norma ISO 9001 é um referencial normativo internacional que promove a estandardização de serviços e de produtos. O seu intuito é o de facilitar o comércio mundial através da publicação de um vasto conjunto de normas, aplicáveis a diversas áreas, tendo por base o consenso internacional entre peritos reconhecidos e a sua

integração como componente fundamental do desenvolvimento sustentável (in ISO 9001 guia do utilizador, 2015: 23-25). Dentro da sua vasta abrangência, estão incluídos os serviços, área sobre a qual trabalhei em contexto de estágio, especificamente, os serviços de dimensão social. Tive a possibilidade de participar numa auditoria da conformidade das práticas de uma instituição com os requisitos desta norma, enquanto auditora, acompanhando a auditora principal, a Dra. Raquel Araújo, que me incumbiu de avaliar uma série de critérios, nomeadamente, os da liderança, planeamento e estratégia, pessoas e parcerias e recursos.

Ao auditor deve ser atribuída autoridade para que este consiga executar as suas funções. Para que estas sejam legitimadas, é necessário que as organizações atribuam formalmente autoridade, quer através de um estatuto ou de um regulamento, ao auditor, para o exercício das suas funções. O auditor avalia a conformidade de todos os processos, procedimentos e práticas institucionais, com os princípios das normas adotadas pela instituição, informações sensíveis a toda a cadeia institucional. Se a legitimidade do auditor não for comprovada, este incorre no risco de não conseguir acesso às evidências necessárias para proceder à avaliação, uma vez que dada a vitalidade das informações a que este se propõe conhecer, sem a sua devida legitimação o acesso seria negado (Carneiro, 2013: 15/23 ; Teixeira, 2006: 34). Nas auditorias por mim acompanhadas, a legitimidade da auditora não era colocada em causa. As funcionárias tomavam-na como uma figura de autoridade na instituição, revendo na sua pessoa alguém, cujas considerações iriam afetar de forma direta a avaliação do seu desempenho.

As relações de poder estabelecidas em sessões de auditoria, tendem ao domínio do auditor e à submissão do auditado. Por experiência, considero que esta realidade deriva do facto de as auditorias internas fazerem parte do contrato com a *QA*, pelo que o seu custo estava já incluído, e pelo facto de o auditor possuir recursos a partir dos quais consegue constranger o domínio da relação pelo cliente. Este último, deriva da intangibilidade e fundamentabilidade do trabalho do auditor para a certificação da qualidade organizacional, que lhe permite concentrar para si recursos chave que o conduz à predominância na relação. Observação concordante com a literatura. Quando o trabalho do auditor se torna intangível, sem espaços para julgamentos ou interpretações, este alcança o domínio da relação de poder onde se insere. Situação apenas alterada quando o auditor, por considerar mais vantajosas as recompensas oferecidas pelo cliente, deixa de cumprir os *standards* associados às suas funções (Deis e Giroux, 1992: 463), quebrando a sua ética de trabalho.

A balança de poder apenas tende para o cliente, quando este é bem-sucedido na pressão que exerce sobre o auditor. Um fenómeno bastante comum aquando das auditorias é o pedido dos auditados para que determinadas situações sejam ignoradas, para que não sejam evidenciadas não conformidades. Em nenhuma das auditorias por mim acompanhadas existiram cedências a este tipo de pedidos. No entanto, a literatura avança que, na maioria das vezes, é a cedência a este tipo de pedidos, em troca de possíveis recompensas, que leva a que o auditor perca o domínio da relação e se torne submisso. A cedência deriva muitas vezes do facto de ser mais fácil para a organização designar um novo auditor interno, do que este conseguir novos clientes que colmatem a perda de ganhos (Deis e Giroux, 1992: 463 ; Nichols e Price, 1976: 337). Assim, é na firmeza aos princípios éticos que o auditor consegue o domínio da relação de poder.

As auditorias às organizações podem provir de fontes externas e internas, mediante o propósito servido. As auditorias externas são provenientes de empresas especializadas, ou outras instituições, para que sejam avaliados os serviços. Das mesmas provém a certificação da qualidade organizacional. É exemplo, para além da empresa definida para a auditoria de certificação da qualidade, a Segurança Social. Esta é uma instituição externa às organizações que periodicamente as audita para garantir a conformidade com as suas exigências. As auditorias internas são por sua vez executadas pela própria instituição (Ramos, 2003: 88). Foram estas o tipo de auditorias por mim acompanhadas e executadas. As organizações clientes solicitavam a auditoria como forma de exercício para aquela que seria realizada para a obtenção da certificação. O seu decorrer era, portanto, uma réplica da mesma, sendo possível identificar falhas e desvios para melhoria, que se detetados na auditoria para a certificação dariam possivelmente origem a comprometedoras não conformidades.

Para a avaliação do alinhamento das práticas com a norma adotada, é necessário a prestação de evidências da conformidade com a mesma. Aquando das auditorias, tanto aquela por mim acompanhada como por mim executada, existia um conjunto de evidências associadas aos critérios, que comprovavam a conformidade das práticas com as normas. As mesmas poderiam advir de relatórios, de planos de atividades, de planos individuais dos utentes, de manuais e de instruções de trabalho. A sua análise era obrigatória para a avaliação da conformidade. Por exemplo, um dos critérios da norma ISO 9001 é o do cumprimento da legislação relativa às condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. Para a avaliação da sua conformidade é necessário o relatório de avaliação de riscos. Após solicitar o mesmo e proceder à sua análise foi-me possível

confirmar que a prática estava em conformidade com o critério. Ressalvo que, o pedido deste tipo de documentação, e análise da mesma, apenas me foi possível por possuir um estatuto que, na instituição, me conferia autoridade para tal. A literatura é concordante com esta perspectiva. Esta descreve como documentação possível de análise para a certificação da qualidade: os relatórios de auditorias anteriores; os relatórios de não conformidades; os relatórios de inspeções; documentação técnica e contratos com clientes. Estes devem ser analisados como forma de ser avaliada a conformidade dos serviços com as especificações (Ramos, 2003: 90) da norma.

As auditorias de certificação acrescentam valor às organizações. A opção da sua realização prendia-se com o reconhecimento do esforço interno para a gestão da qualidade, com a visibilidade no mercado e com os processos de melhoria contínua. Para tal, faziam-se valer da verificação da melhoria da eficácia e da qualidade dos serviços institucionais; da deteção de potenciais problemas; dos desvios e da visão mais aprofundada e consciente da organização (Ramos, 2003: 90). As organizações visitadas reconheciam esta realidade pelo que davam grande valor às auditorias internas realizadas, procurando corresponder às expectativas através de um empenho e esforço organizacional conjunto.

O planeamento das auditorias era vital para o decorrer de excelência das mesmas. Aquelas por mim acompanhadas envolviam um planeamento prévio, onde eram definidos os dias, os intervenientes, os documentos a serem solicitados e as evidências a serem analisadas. A literatura consultada é concordante. As etapas de planeamento de uma auditoria passam pela determinação: das áreas e funções a serem auditadas; pela determinação das equipas; das datas para a sua realização; pela determinação das evidências a analisar; pela sua execução e pela construção de um relatório onde são sumarizadas as deficiências observadas e recomendações; bem como as propostas de medidas de melhoria a serem aplicadas (Ramos, 2003: 92). A título de exemplo, tomemos a auditoria na qual participei como auditora. Antes do decorrer da mesma havia todo um trabalho prévio de marcação de datas e horas para a auditoria, de estabelecimento dos critérios que eu deveria avaliar (a auditoria decorreu em conjunto com a Dra. Raquel Araújo, pelo que o trabalho foi dividido entre ambas), da escala que deveria ser aplicada e da postura que deveria ter, enquanto auditora. Provando a vitalidade do planeamento da certificação da qualidade dos serviços.

6.2.2 Consultoria

A consultoria é um dos serviços prestados pela *QA* aos seus clientes, que tive a oportunidade de acompanhar. Tal atividade era realizada através do meu deslocamento, em acompanhamento à Dra. Raquel Araújo (consultora), às imediações das instituições nas quais decorreria a sessão. Geralmente, a sessão era concretizada com a pessoa responsável pela gestão da qualidade da organização, tipicamente uma diretora técnica ou uma técnica superior. Os temas debatidos eram variados, mas comuns na sua maioria, a todas as instituições onde era feita a consultoria. O acompanhamento das sessões possibilitou-me a compreensão da importância deste tipo de ações, bem como a adição de novos conhecimentos legislativos e gestionários.

As ações de consultoria permitem a redução de incertezas organizacionais. Esta redução deriva do alcance de conhecimento anteriormente inexistente. Em todas as sessões por mim acompanhadas eram colocadas uma série de questões que a gestão de topo não conseguia responder. Por esta razão, surgiam problemas emergentes das incertezas existentes, quer a nível gestionário – como melhor gerir a instituição e os seus recursos – como a nível legislativo e normativo, respeitante este último ao referencial para a certificação da qualidade adotado pelo cliente. Cabia à consultora dar o seu *input*, recorrendo a um vasto conjunto de conhecimentos por si possuídos, fornecendo à organização orientação e auxílio no processo decisório.

A literatura é concordante com esta realidade. A incerteza é um tema central no debate da consultoria. É descrito que os consultores são utilizados pelos gestores de topo para a redução da incerteza, através dos detalhados conhecimentos pelos mesmos possuídos (Sturdy e Wylie, 2013: 58/59). A intuição de que os mesmos são “mercadores de conhecimento”, termo cunhado por Czarniawska e Mazza (2003, cit. Hartley, 2017: 6), fomentou o crescimento desta atividade, permitindo que o trabalho dos consultores ganhasse destaque para o auxílio a problemas organizacionais, nomeadamente através da reconstrução dos modelos de gestão para a resolução dos mesmos. Desta feita, são conseguidos resultados que sem o auxílio de consultores dificilmente seriam alcançados. Os vastos conhecimentos do consultor concedem-lhe autoridade profissional. O consultor é especializado em determinadas áreas de conhecimento, desconhecidas pela organização, que motivam a sua contratação. Esta poderá ficar altamente dependente do mesmo, uma vez que este domina zonas de incerteza, pela mesma não controlada. Desta forma, o

consultor possui autoridade profissional – ligada à sua alta especialização – que lhe permite maior probabilidade de impor a sua vontade sobre aquela que é a vontade dos seus clientes (Mitzberg, 1979: 348). Os seus conhecimentos permitem-lhe também maior prevalência nas relações de poder, uma vez que estes são recursos chave para a sustentabilidade e sobrevivência organizacional.

Todas as organizações, regra geral, acatavam os conselhos e diretrizes de ação propostos pela consultora. O seu mando era imposto pela sua autoridade, profissional e formal, uma vez que aliada à sua especialização técnica, as organizações atribuíam-lhe um estatuto de autoridade, que lhe permitia o acesso a informações privilegiadas acerca do funcionamento da organização. Esta atribuição é concordante com a literatura, que contempla a necessidade de atribuição de autoridade para o exercício de funções, através de estatutos ou regulamentos internos (Teixeira, 2006: 34). Desta forma, o consultor tem acesso aos procedimentos, processos, desvios, conformidades e não conformidades da organização, procurando através do seu *expertise* colmatar diversas necessidades detetadas. Para tal, fornece aos seus clientes um conjunto de opiniões, conselhos e possíveis soluções, cuja implementação poderá conduzir à melhoria contínua organizacional, sendo a sua aceitação explicável pela sua autoridade.

A relação de poder entre o consultor e cliente é desigual. Tal como defendido por Crozier e Friedberg (1977: 56/57), todas as relações de poder são assimétricas, estando em vantagem – de domínio – o indivíduo que reúna os recursos mais vantajosos. Os consultores possuem um conjunto de conhecimentos altamente especializados que lhes conferem vantagens significativas. Ainda que a contratação dos seus serviços parta do cliente, e que seja este a possuir a decisão final sobre um determinado tópico, nunca deixará de se encontrar numa situação de desvantagem, uma vez que per se, o cliente não tem as ferramentas necessárias para fazer frente às incertezas organizacionais. Realidade concordante com a teoria, que apresenta a natureza intangível dos conhecimentos do consultor como fundamental para a relação de desigualdade entre consultor (favorecido) e cliente (desfavorecido) (Fincham, 1999: 337-339 ; Pellegrinelli, 2002: 348). Assim, nas relações de poder é o consultor que reúne os recursos fundamentais, estabelecendo-se numa posição de domínio, bem como de autoridade, por esta lhe ser concebida de forma formal e profissional.

A auditoria acrescenta valor à organização. Quando a incerteza era eliminada, era possível alcançar resultados anteriormente inacessíveis. Tomemos como exemplo um dos temas mais recorrentes em sessões de consultoria: a política de proteção de dados.

Aquando do meu estágio, foi tornada obrigatória a proteção dos dados dos clientes, facto que obrigou a mudanças processuais internas. No entanto, ainda que algumas organizações soubessem desta alteração legislativa, não faziam ideia de como proceder nem de como adaptar os seus serviços a esta mudança. Anteriormente existiam cuidados com as informações dos clientes, mas a legislação – que obrigava a mudanças num relativo curto espaço de tempo – tornava-os insuficientes. Assim, cabia à consultora explicar em que é que consistia esta lei, ao mesmo tempo que aconselhava acerca das medidas corretivas que deviam ser tomadas para a conformidade da organização. O conhecimento da consultora foi vital para a adaptação da instituição à lei. Sem a sua especialização técnica, aliada à autoridade formalmente concedida, a instituição poderia não conseguir um ajuste correto ou atempado, incorrendo em incumprimento.

A introdução da consultoria nas organizações resulta de um longo e cuidado planeamento. Embora não tenha acompanhado grande parte do processo de consultoria nas organizações clientes, considero relevante conhecer as etapas associadas à sua instauração. Para tal, recorrerei ao processo de desenvolvimento de consultoria, teorizado por Costa (2012: 177-178). Este contempla um total de seis etapas processuais (figura 6), o contacto entre consultor e cliente, a auditoria de posição, a fase de *design*, a viabilização e operacionalização, a monitorização e a conclusão (*idem*). Sobre todas me pronunciarei agora.

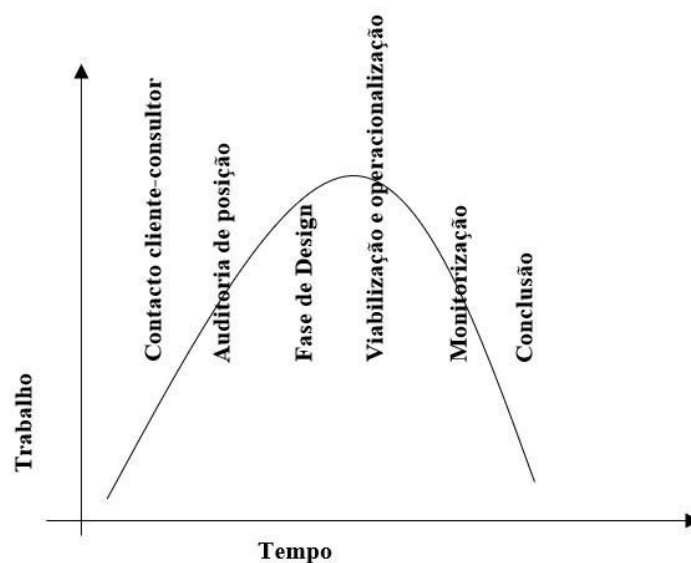


Figura 6: Fases de um projeto de consultoria. Fonte: Adaptado de Costa, 2012:177.

O processo de desenvolvimento de consultoria é iniciado através do contacto entre consultor e cliente, a partir do qual se elabora um contrato de trabalho. A partir do mesmo

são iniciados os trabalhos. São expostas as expectativas da organização, identificados o clima e cultura organizacional, é realizada uma sondagem aos problemas internos existentes e são estabelecidos os objetivos do consultor (Costa, 2012: 177). Este primeiro contacto consiste então numa avaliação inicial da situação institucional, de forma a se iniciarem os trabalhos de consultoria.

A fase de investigação, também denominada de auditoria de posição, consiste na identificação e análise dos componentes associados ao desenvolvimento da auditoria. Nomeadamente os pontos fortes e fracos do sistema, os problemas internos, os riscos, os custos e as resistências. É, portanto, a fase onde é feito um diagnóstico aprofundado das necessidades da organização, ao mesmo tempo que se identificam possíveis problemas que possam surgir aquando da consultoria. O planeamento a longo prazo do projeto – fase de *design* – é a etapa seguinte. Nela, o consultor programa o projeto para a consultoria, definindo as estratégias alternativas, as responsabilidades, os recursos, os participantes e as políticas de sustentabilidade (Costa, 2012: 177). Esta fase é a adaptação do projeto às necessidades do cliente.

A viabilização e a operacionalização correspondem à fase da execução do planeamento considerado. A prática daquilo que havia sido planeado, isto é, a entrada do consultor na organização para auxiliar através, dos seus conhecimentos e *expertise*, nas decisões da organização, foi uma das fases por mim acompanhadas. O processo era relativamente simples. As reuniões e os tópicos a serem debatidos eram marcadas com antecedência. Posteriormente, aquando do início dos trabalhos, era feita uma revisão temática da reunião anterior, onde se procurava a existência de dúvidas residuais. De seguida era iniciada a sessão programada, onde o funcionário da instituição (geralmente uma diretora técnica ou uma técnica superior, responsáveis pela qualidade) colocava as dúvidas que possuía e expressava os seus receios e incertezas. Cabia depois à consultora atender a esta situação, procurando adequar os seus conhecimentos e *expertise* à realidade institucional.

Tomemos como exemplo uma das situações ocorridas em contexto de consultoria, onde era questionada a obrigatoriedade da existência de uma caixa de sugestões e reclamações, vinculada pela norma para a certificação utilizada pela organização, em todas as valências. A mesma existia, mas apenas numa das valências, nomeadamente nos serviços administrativos. A consultora, valendo-se dos seus conhecimentos sobre o tema foi capaz de responder a esta questão, dando também, uma vez que uma única caixa era insuficiente e entrava em incumprimento com a norma, sugestões de melhoria. Estas prendiam-se essencialmente com a colocação de caixas de sugestões e reclamações em

todas as valências, de forma visível e acessível a todas as partes interessadas e a criação de uma instrução de trabalho para o levantamento e tratamento dos conteúdos. O monitoramento diz respeito à avaliação e controlo dos resultados obtidos. Nesta fase, também por mim acompanhada, o consultor avalia a *performance* da organização e o impacto que as suas diretrizes tiveram sobre a mesma. Em contexto de estágio posso afirmar que acompanhei parte deste processo através de ações de auditoria interna. Quando estas eram realizadas, eram avaliados parâmetros debatidos em sessões de consultoria, isto porque grande parte do foco das mesmas se prendia com a adaptação à norma adotada para o alcance da conformidade. Desta feita, era possível constatar se existiu uma mudança organizacional, ou, se pelo contrário, as indicações foram ignoradas. Tornava-se também possível fazer uma avaliação dos resultados alcançados, uma vez que se existissem evidências que provassem a conformidade da norma, os objetivos da consultora (no que dizia respeito a esta dimensão da consultoria) haviam sido alcançados. A conclusão da consultoria organizacional é feita aquando do alcance dos objetivos estabelecidos. A fase do desligamento do processo inicia-se com a perceção do consultor, através ao levantamento de reações acerca das mudanças introduzidas – económicas, sociais e organizacionais – de que as metas planeadas foram já alcançadas. (Costa, 2012: 178). Em contexto de estágio não me foi possível acompanhar este processo, uma vez que todas as organizações envolvidas se encontravam ainda em fase de operacionalização e monitorização.

A consultoria não é feita sem encontrar entraves à sua existência. Os consultores reconhecem, por conhecimento do tema e por experiência própria, que durante a sua entrada e estadia nas organizações, se irão deparar com uma série de dificuldades. Aquelas que observei diziam respeito à desconfiança de um consultor externo e à resistência à mudança. A desconfiança da organização sobre o consultor gera resistências ao trabalho dos mesmos. Um consultor é um profissional externo à organização, pelo que existe uma tendência de que nem tudo seja partilhado da forma mais honesta possível. Em algumas instituições visitadas os funcionários eram relutantes em partilhar informações por receio de exposição de erros, por medo de perda da exclusividade da posse dessas informações e por receio que o consultor as pudesse transmitir aos seus concorrentes, também seus clientes. Os estraves à mudança surgiram pelo facto de algumas das organizações serem bastante fechadas, estando habituadas a realizar as suas atividades de acordo com procedimentos instituídos há vários anos. Por esta razão, existia um certo receio de serem feitas alterações aos mesmos, sendo que para tal eram criados entraves. Retomemos o

exemplo da caixa de sugestões e reclamações. Esta havia sido colocada nos serviços administrativos de forma a dissuadir os indivíduos de a utilizarem, por ser visível a todos os gestores de topo da organização, a sua utilização perdia o seu carácter confidencial, sendo gerado o receio de represálias. Quando foram propostas as medidas de melhoria, de passarem a existir caixas em todas as valências, existiu alguma resistência, uma vez que se perderia controlo sobre os funcionários. Assim, organizações mais fechadas tendem a criar entraves à mudança.

A teoria é concordante com aquilo que experienciei. Os gestores são por vezes críticos e resistentes às novas ideias dos consultores, o que conduz à resistência à mudança organizacional. A relação do cliente com o consultor é por vezes de desconfiança. Por este ser externo à organização existe uma certa relutância em partilhar informações, por receio de perda de exclusividade das mesmas. Outro entrave debatido é o do receio de que o consultor, por lidar com tantas organizações, possa tentar implementar medidas gerais na instituição, as mesmas que aplica aos seus restantes clientes, não adaptando as mesmas às necessidades existentes. Todos estes fatores conduzem a um clima de incerteza e ansiedade (Sturdy, 1997: 4-7), altamente desaconselhável numa relação obrigatoriamente de confiança. Ainda assim, poucas eram as instituições por mim visitadas que ignoravam por completo as sugestões formuladas nas sessões de consultoria, uma vez que muito embora existissem receios, a autoridade da consultora levava a que os funcionários cedessem, na maioria das vezes, às soluções apresentadas.

A consultoria legitima a tomada de decisões. O consultor possui um conjunto de conhecimentos e de *expertise* que, aplicados aos temas onde existe incerteza, e aliado à autoridade associada à sua função, auxiliam na tomada de decisões de atuação sobre as mesmas. Assim, as organizações contratam consultores para que estes indiquem as ações mais adequadas a seguir, retirando a pressão da gestão de topo fase a decisões sobre o desconhecido. O objetivo último é, portanto, o incremento da eficiência e da qualidade das atividades organizacionais. Este é conseguido pelo domínio da relação de poder entre consultor e organização, uma vez que o primeiro possui conhecimentos que são um recurso-chave, o que lhe permite dominar zonas de incerteza organizacionais e ao segundo resta apenas a submissão, uma vez que nesta relação não consegue emergir perante o consultor, por falta de capacidades.

6.3 Normas da Qualidade Como Sistemas Formais Burocráticos

Os referenciais normativos para a certificação da qualidade são uma extensão dos sistemas formais burocráticos. Todos os princípios burocráticos propostos por Weber são aplicados pelas normas da qualidade, pelo que as organizações que optam pela introdução e certificação de um sistema de gestão da qualidade, são instituições burocráticas (Heuvel, *et al*, 2005: 366 ; Nield e Kozak 1999: 41 ; Weber, 1963: 15-20). Todas as organizações por mim visitadas eram, portanto, instituições burocráticas, tendo-me sido possibilitado, em especial aquando do acompanhamento das auditorias internas, observar a linearidade dos princípios e dos requisitos de cada norma com os princípios burocráticos. Analisarei agora os princípios burocráticos propostos por Weber e a representação de cada um deles nos referenciais normativos utilizados.

A obediência nas instituições burocráticas deve partir do cargo ocupado e não da virtude da pessoa que o ocupa. Os funcionários obedecem a uma ordem, ditada por um indivíduo, devido à posição institucional este ocupa – que lhe concede autoridade - e não pelas características individuais do mesmo (Weber, 1963: 15). Para a delimitação de um cargo, é necessário que sejam definidas funções, responsabilidades, obrigações e autoridades, para que seja possível aos indivíduos reconhecerem exatamente as suas atividades laborais, pretendidas pela organização.

Os referenciais normativos para a qualidade possuem, nos seus critérios, requisitos que garantem, pela sua obrigatoriedade, a definição de funções, responsabilidades e autoridades para todos os funcionários. A norma *EQUASS* prevê, no princípio dos recursos humanos, a definição e implementação dos requisitos e responsabilização dos cargos organizacionais. Por sua vez, a norma ISO 9001, prevê no princípio da liderança, planeamento e estratégia, a definição de funções, responsabilidades e autonomias para todos os cargos da instituição. Para que exista uma conformidade com a norma, estes requisitos têm de ser cumpridos, respeitando consequentemente este princípio burocrático, uma vez que existe uma clara definição no manual de funções da organização, da autoridade e da obediência de cada elemento institucional, a partir do cargo ocupado. Fica também ressalvado o princípio da atribuição da autoridade necessária a cada funcionário para o exercício das suas funções.

A hierarquização dos cargos é obrigatória em todas as instituições burocráticas. Esta permite que sejam delineadas as relações de mando e de obediência da instituição,

de uma forma conceptual. As normas em análise preveem a obrigatoriedade da existência da hierarquização dos cargos institucionais através da evidenciação de um organograma, relevante para o reconhecimento hierárquico e autoritário da organização. Um organograma é uma representação gráfica das relações entre os cargos das organizações, onde às linhas são atribuídos os fluxos de autoridade e os retângulos os cargos entre os quais a mesma flui (Balcão, 1965: 108). A norma ISO 9001 obriga à incorporação do mesmo no manual da qualidade da instituição, pelo que todas as organizações visitadas possuíam uma clara definição da distribuição hierárquica dos cargos, num esquema que definia subordinantes e subordinados, garantindo que todos os indivíduos soubessem quem possuía atribuição formal de autoridade. Desta forma se observa o garante de mais um princípio burocrático.

Nas instituições burocráticas, o princípio das competências é fundamental. Nenhum indivíduo poderá ser admitido num cargo da organização sem possuir os requisitos formais a que a mesma obriga, devendo possuir competências técnicas que estejam alinhadas com o perfil funcional ao qual se candidatam (Merton, 1940: 560 ; Weber, 1993: 176). Este princípio vai de encontro com requisitos estipulados pelas normas em análise, uma vez que ambas obrigam à conformidade entre os requisitos do cargo e as competências. A norma *EQUASS* requer, no princípio dos recursos humanos, que seja criada uma definição dos requisitos e das competências para as funções, e que esta seja garantida aquando das contratações, princípio garantido através da sua definição no manual de funções da instituição que procurava a certificação pela norma *EQUASS*. A norma ISO 9001 possui como requisito, no critério de pessoas, o estabelecimento de um perfil para cada grupo funcional, bem como a garantia de que todos aqueles que exercem funções na organização estejam qualificados para tal, cuja conformidade é avaliada através do manual de funções e dos certificados de formação. Mais uma vez, os princípios burocráticos são garantidos pelos princípios normativos.

As instituições burocráticas procedem à documentação de todos os seus processos e procedimentos. O registo de todas as condições preliminares de ação é obrigatório para que nada daquilo que é executado seja ignorado pela organização, princípio visível nas normas para a gestão da qualidade. A norma *EQUASS* e a norma *ISO 9001* requerem que as instituições possuam um sistema de registo de todas as suas ações, requisitos, decisões, disposições e mandos operacionais, para que todos eles sejam reconhecidos e passíveis de avaliar pela organização. Estes requerimentos eram cumpridos através da utilização da plataforma da *QA*, onde todos os funcionários tinham a obrigação de registar as suas

atividades para controlo por arte da organização e posterior avaliação através da revisão do sistema.

A obrigatoriedade da documentação de todas as atividades organizações é um meio de controlo dos indivíduos. Este é um dos princípios burocráticos definidos por Weber, que afirma que apenas desta forma se consegue a manutenção da estrutura organizacional (Weber, 1974, cit. Motta, 1979: 14). As normas em análise vão de encontro com este princípio. Ao requerer que exista um registo e documentação de todas as atividades, o trabalho dos funcionários torna-se visível a toda a instituição, tornandoos controláveis e mais facilmente domesticáveis (Foucault, 2003: 103), garantindo a correção de desvios e a melhoria dos resultados. A plataforma da *QA* é exemplo de instrumentos de controlo utilizados pelas instituições visitadas, uma vez que através dela todo o trabalho dos funcionários, pelo registo obrigatório das atividades dos mesmos se torna visível e controlável pela instituição, sendo, portanto, uma forma de alcance da conformidade entre as práticas institucionais e a norma, bem como da norma com os princípios burocráticos.

A definição das regras e normas institucionais são o garante da gestão, controlo e funcionamento da organização. É através das mesmas que se antecipam desvios, que se instituem as diretrizes de ação e que se alinham as normas com os objetivos estratégicos (Weber, 1993: 862). Este princípio burocrático procura não apenas controlar as ações dos indivíduos – traçando aos mesmos condutas de atuação – mas também proceder à prevenção de resultados negativos, desvios ou reclamações e a uma gestão sistemática da instituição em conformidade com os objetivos estratégicos delineados. Os referenciais normativos preveem a definição das regras e das normas organizacionais em semelhança às pretensões burocráticas. As normas em análise requerem uma definição e documentação clara de todas as regras institucionais, geralmente no regulamento interno da organização, para que em momento algum surjam situações não previstas ou desviantes.

Os referenciais normativos estão em conformidade com os princípios burocráticos. A sua análise individual permitiu-me confirmar a sua garantia através da existência de requisitos contemplados pelas normas, que com os mesmos são concordantes, obrigando as organizações à conformidade através de requisitos e princípios desenvolvidos para esse propósito. Desta forma, qualquer organização que se reja pelos princípios das normas analisadas será, forçosamente, uma organização de carácter burocrático.

7. Gestão de Bases de Dados

Aquando do decorrer do estágio curricular uma das tarefas que me foi atribuída foi a construção, manutenção, desenvolvimento e atualização de bases de dados. A proposta de atividade baseava-se na necessidade de armazenar, de forma estruturada e simplificada, as informações disponíveis acerca dos clientes. As bases de dados por mim desenvolvidas, como bases de dados de universidades em Angola, de câmaras municipais da zona Norte do país, do 4º seminário internacional, promovido pela *QA*, entre tantas outras bases de dados, possuíam sempre esta finalidade.

Independentemente da tarefa realizada, a importância desta atividade era ressalvada. Quer fosse a atualização de uma base de dados previamente existente, cujas informações poderiam - e estavam, maioritariamente - desatualizadas, ou a sua construção de raiz, onde deveria desenvolver com as ferramentas disponibilizadas uma base de dados completamente nova, sempre me foi explicada a pertinência da tarefa para a organização: possuir bases de dados atualizadas permite facilidades no contacto com os clientes; possibilita a análise das suas necessidades; proporciona informações valiosas sobre os mesmos e é uma das ferramentas utilizadas para a publicitação de produtos, uma vez que disponibiliza contactos e moradas passíveis de serem utilizadas para envio de correspondência. São exemplos os panfletos, desenvolvidos de forma a publicitar os produtos da empresa. Esta última característica foi uma das principais finalidades para a atividade em causa. Por experiência, as bases de dados representam vantagem competitiva para as organizações, pelo que as atividades associadas à sua construção e manutenção, embora morosas, eram importantes.

A literatura associada a este tema corresponde à realidade por mim constatada. As informações resultam do processo de sujeição de um conjunto de dados a tratamento, interpretação e relação (estes per se não possuem valor) de forma a tornar possível a sua utilização num determinado contexto (Vaz e Alves, 2005: 3) que permita a redução da incerteza acerca de algo. Esta redução deriva: da “orientação, instrução e conhecimento a respeito de algo, permitindo planear e programar o comportamento ou funcionamento do sistema” (Varajão, 2002: 45), não podendo, no entanto, ser característica inegável numa particular decisão, uma vez que as incertezas estão sempre presentes, nos vários domínios.

As informações apenas alteram o carácter de imprevisibilidade em relação a uma decisão, não podendo eliminá-la na totalidade. Estas são universalmente aceites como

relevantes para as organizações. Os seus conteúdos são considerados um recurso precioso, constituindo-se como bases da operacionalidade organizacional, sendo a sua gestão e aplicação estratégica, inegáveis ferramentas para a obtenção de vantagens competitivas.

A recolha de informações e o seu tratamento e armazenamento em bases de dados foi uma das atividades nas quais mais tempo investi, razão pelo que se torna relevante suportar a sua importância com a literatura acerca do tema. As bases de dados consistem num sistema estruturado de coletânea de dados onde os mesmos se encontram descritos, organizados, armazenados, e acessíveis a um grupo de utilizadores de acordo com os requisitos de informação de determinada organização, sobre forma manual ou informatizada (Belo, 2004: 7 ; Vaz e Alves, 2005: 3). Aquelas por mim desenvolvidas sempre tiveram o caráter informático, uma vez que utilizava programas computacionais para o seu tratamento e armazenamento. O programa geralmente utilizado era o Excel, pela sua capacidade de estruturação e por ser bastante intuitivo, quer no seu desenvolvimento, quer nos processos de consulta. A decisão de utilizar sistemas informáticos recaía sobre as vantagens que este possuía no que diz respeito ao armazenamento, pois em formato de papel seria ocupado espaço físico que um computador não necessita; pela sua facilidade de atualização, pois a alteração de dados é francamente mais simples e rápida em formato digital; pela facilidade e acessibilidade de toda a organização, pois o formato papel obriga a presença física para consulta ao contrário do formato informatizado e pelos custos associados.

A *QA* coloca-se a par da teoria acerca do tema, uma vez que considera a informatização das bases de dados mais vantajosa. A utilização de sistemas de bases de dados não informatizadas recorre, geralmente, ao papel, o que aumenta a duração do processo de consulta e o armazenamento, tornando-o moroso e dispendioso (Varajão, 2002: 80/81). Assim, a preferência recai sobre o suporte digital, pelas vantagens que oferece, nomeadamente: pelo acesso remoto a dados e a possibilidade de atualização dos mesmos de forma imediata; pela facilidade de utilização; pela flexibilidade; pela rapidez na formulação de buscas e obtenção de respostas (Cendón, 2002: 30/31) e pelos baixos custos associado aos recursos.

As bases de dados representam uma vantagem competitiva para o sucesso organizacional. Estas permitem previsões acerca do futuro, associadas à redução de riscos de decisão, à possibilidade de interligação com o mercado em que se inserem, à interpretação de necessidades internas e externas e ao reconhecimento de condicionantes e de pressões. As informações são um dos recursos mais valiosos que podem ser possuídos

pelas instituições (Stinchcomb, 1990: 3 ; Varajão, 2002: 133). Vários são os autores que as consideram até as mais valiosas, uma vez que sobre os seus pares é passível de traçar descrições e orientações, (McKeown e Leitch, 1993: 24) sendo que sem as mesmas estes recursos tornam-se de pouca utilidade.

Argumentada a vitalidade das informações para as organizações, torna-se agora necessário reconhecer os meios utilizados para a recolha das mesmas. Aqueles que utilizei prendiam-se essencialmente com chamadas telefónicas para confirmação direta dos dados e com consultas a sítios oficiais; o processo em si começava pela identificação das informações relevantes a recolher, sendo que de seguida o processo variava de acordo com o meio utilizado. Se fosse através de chamada telefónica, era estabelecido o contacto, era feita a identificação de ambas as partes, era explicado o âmbito do telefonema e, posteriormente, eram confrontadas as informações em minha posse com aquelas fornecidas pelos funcionários do outro lado da linha, sendo estas, se necessário, atualizadas. Este era o processo mais dispendioso e moroso. Se, por ventura, o meio utilizado fossem os sítios digitais, era confrontada com a necessidade de garantir a autenticidade dos dados, pelo que apenas recorria a sítios autenticados pelas organizações em causa, como por exemplo, sítios oficiais, redes sociais oficiais ou até mesmo sítios estatais e governamentais, por serem os mais fiáveis. Após a identificação dos dados mais importantes, estes eram filtrados, tratados e armazenados em bases de dados desenvolvidas para o efeito.

A literatura é concordante com os procedimentos por mim tomados. Esta afirma que inicialmente é necessário definir quais as informações necessárias, indicando subgrupos das mesmas, como “informações mercadológicas, informações financeiras, informações estatísticas, informações sobre empresas e produtos, informações jurídicas e outras informações fatuais e analíticas sobre tendências nos cenários político-sociais, económicos e financeiros, nos quais operam organizações empresariais” (Cendón, 2002: 30). No meu caso, as informações descritas que procurava prendiam-se com as respeitantes a informações sobre empresas e produtos, uma vez que eu procurava os contactos de organizações de domínios específicos, como por exemplo, universidades e câmaras municipais.

A obtenção de informações pode decorrer de dois tipos de fontes: as formais e as informais. As primeiras disponibilizam informação de um modo mais estruturado, organizado e previsível, como bases de dados e inventários. Por sua vez, as fontes informais são heterogéneas e menos estruturadas, provenientes de meios de comunicação

em geral, de observação direta e de diálogos informais (Varajão, 2002: 79). As fontes por mim utilizadas inserem-se em ambas. Formalmente, construí bases de dados que armazenavam os resultados das fontes informais, nomeadamente os contactos telefónicos e a pesquisa em sítios.

Importa ainda referir os custos associados a esta tarefa. Pela minha experiência, este é um processo moroso, detalhado e que envolve a disponibilização de bastante tempo. A atualização de uma das bases de dados chegou a consumir duas semanas do meu tempo de estágio, tal era a quantidade de dados a rever. Desta feita os custos associados são elevados, perspetiva concordante com a de Varajão (2002: 79), que afirma que estes variam de acordo com o tipo de fontes recorridas para aquisição dos conteúdos e com o tipo de organizações, facilmente evidenciadas pela dimensão organizacional, as necessidades associadas e os sistemas utilizados para o controlo e manutenção das informações.

As bases de dados servem para guardar dados relevantes para as operações da organização. No que respeita ao carácter das bases de dados com que interagi, posso afirmar que estas se prendiam com dados como morada e contactos telefónicos e informáticos, sendo que, dependendo da finalidade, poderia ser necessário acrescentar outros dados como nomes de responsáveis, divisão por zonas geográficas e áreas de atuação das organizações. Na literatura este perfil adequa-se aquilo a que se denomina por bases de dados de carácter factual. Estas dizem respeito ao fornecimento de respostas a perguntas que não visam a obtenção de respostas bibliográficas, mas antes de informações factuais, por serem estas de maior relevância para as organizações, uma vez que poderão conter, a título de exemplo, “listas de empresas ou informação financeira, como índices de inflação, cotações de ações e de outros títulos mobiliários (podendo ser) descarregadas em um arquivo de computador, para manipulação pelo usuário” (Cendón, 2002: 34). São estas informações que, no contexto organizacional, mais fulcrais se revelam nos processos de decisão (Bandeira, 2013: 13), uma vez que as mesmas possibilitam e facilitam a tomada de decisões (Mannino, 2007, cif. Bandeira, 2013: 13/14). A importância da escolha do carácter da base de dados a desenvolver diz sempre respeito à finalidade para o qual estas são desenvolvidas, pelo que os dados recolhidos se adequavam as necessidades da instituição.

A construção de bases de dados beneficia de um método específico. Durante o desenvolvimento das mesmas foi necessário, e de forma a garantir a sua operacionalização em contexto organizacional, a criação de um processo de afunilamento e filtragem das

informações. Um bom modelo visual para os vários processos associados à construção das bases de dados está disponível na figura 7, integrando este o procedimento por mim adotado. O processo de construção de bases de dados inicia-se com informações em bruto, previamente recolhidas, as quais, para se tornarem relevantes para os vários níveis de gestão, necessitam ser analisadas, filtradas, integradas e sumarizadas. Por não serem transversais a toda a organização, este processo deve refletir sobre o grupo (ou grupos funcionais) a que serve, para que os dados sejam os mais relevantes possíveis (Bandeira, 2013: 13/14.). Aquelas por mim desenvolvidas e/ou atualizadas, serviam a gestão de topo, sendo estas um elemento estratégico para que a mesma reconhecesse o seu público alvo, nomeadamente a sua localização e os serviços por eles prestados, sendo relevante para o planeamento estratégico.

As principais diferenças na utilização de bases de dados por parte dos vários escalões hierárquicos prende-se com a quantidade de informações necessárias e com o seu tipo. O nível mais baixo da hierarquia (observável na figura 1) tende a lidar com problemas de curto prazo, relacionados com transações individuais. Por sua vez, a gestão intermédia procura dados relacionados com tendências e *performances*, com vista à tomada de decisões relativas aos assuntos a seu encargo, como por exemplo, escolha de fornecedores ou previsões de vendas. Por último a gestão de topo baseia-se na extração de dados diversos e em análises da gestão intermédia para a tomada de decisões de longo prazo, dos quais são exemplo decisões sobre localização, produtos e mercados (Mannino, 2007, cif. Bandeira, 2013: 13/14). Apenas trabalhei com bases de dados que serviam a gestão de topo, pelo que reconheço a sua importância estratégica para a tomada de decisão.

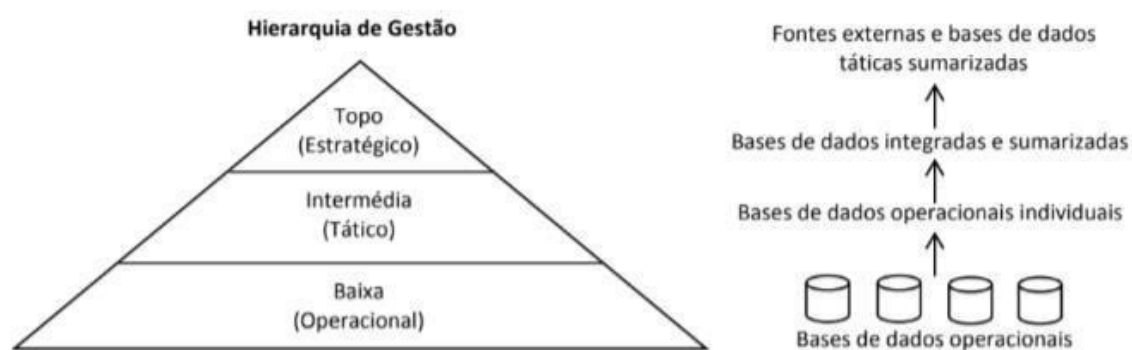


Figura 7: Hierarquia de gestão e base de dados operacionais. Fonte: Mannino, 2007, extraído de Bandeira, 2013: 13/14.

A construção de bases de dados é um processo que possui diversas dificuldades. Aquelas com que me deparei prenderam-se, essencialmente, com questões relacionadas com o tempo despendido e com os recursos associados; no entanto, a literatura identifica outros entraves com os quais as organizações lidam. Os recursos humanos são fundamentais para este processo, são eles quem o iniciam e desenvolvem. Enquanto processo moroso, ocupa tempo aos funcionários que, se aquela não for uma função sua, acabam por poder descuidar outras atividades. O *stress* é um outro fator relevante e por mim experienciado, das dificuldades da construção de uma base de dados, pois muitas vezes estes não são disponibilizados, não sendo, portanto, facilmente acessíveis, pelo que é necessário contactar telefonicamente as instituições ou empresas, que nem sempre facilitam o processo, relevando algum receio de partilha de dados, mesmo aqueles mais simples.

Pelas dificuldades associadas à criação e desenvolvimento de bases de dados, torna-se necessário recorrer a soluções facilitadoras deste processo. A solução para este problema passa muitas vezes, pela sua compra a empresas especializadas na sua criação e comercialização. O custo associado a este investimento é elevado, sendo as exceções a esta regra raras, ainda assim podem ser encontradas bases de dados gratuitas, sendo estas geralmente “criadas e disponibilizadas por órgãos do governo” (Cendón, 2002: 32). Uma das bases de dados com que tive a oportunidade de trabalhar, havia sido previamente adquirida a uma empresa especializada, sendo apenas necessário atualizar a mesma, uma vez que com o tempo os dados se desatualizaram. Os recursos económicos são também vitais para as bases de dados organizacionais, quer pelos gastos associados à compra das mesmas, quer pelos gastos envolvidos na sua construção. Desta feita, as bases de dados envolvem a dispensa de vários recursos, o que pode desmotivar algumas organizações.

A utilização de bases de dados tem impactos internos. A literatura aponta, como principais dificuldades, aquelas que estão relacionadas com o tempo; com os recursos humanos envolvidos; com a complexidade e *performance*; com os custos associados; com o tamanho; com a centralização e a com vulnerabilidade. As bases de dados são morosas na sua construção, estando associado às mesmas a dispensa de grandes períodos de tempo. Acresce, ainda, a necessidade de se determinar quais os recursos humanos que participam na sua elaboração, sendo que geralmente os indivíduos designados para essa função não são especializados na área, podendo conduzir, para além de atrasos no trabalho regular dos mesmos, a *stress* e frustrações associadas à tarefa de desenvolvimento de bases de dados, muito devido à sua complexidade. Esta obriga a que todos os funcionários estejam

familiarizados com as suas especificidades, pelo que é necessário investir mais tempo para a formação dos mesmos, (Cendón, 2002: 32 ; Lopes, 2002: 46/47) para que a *performance* não seja afetada.

O investimento monetário é, aquando de um reduzido orçamento, um dos principais entraves ao desenvolvimento das bases de dados organizacionais, uma vez que vários são os custos associados que necessitam ser assegurados. O custo associado ao espaço ocupado pelas bases de dados é um dos exemplos. Estas consomem geralmente muito espaço pelo que é necessário, para que tudo corra de forma eficiente, aumentar a capacidade de armazenamento digital da empresa, o que possui um custo elevado associado. Finalmente, a centralização diz respeito à dependência de muitas organizações das bases de dados que possuem, ficando tantas vezes dependentes das informações nelas agregadas, o que poderá conduzir a uma certa vulnerabilidade, (Cendón, 2002: 32 ; Lopes, 2002: 46/47 ; Morley e Parker, 2015: 12) uma vez que se algum problema sucedesse e não existissem *backups* das mesmas, a empresa poderia ficar imobilizada.

A realidade por mim experienciada vai em grande parte de encontro com a relatada pela literatura. O facto de nunca ter desenvolvido bases de dados semelhantes tornou o processo longo e moroso, sendo por vezes difícil encontrar os dados necessários e constatar a sua veracidade. Muitas vezes os dados não são disponibilizados, não sendo, portanto, facilmente acessíveis, pelo que é muitas vezes necessário contactar telefonicamente as instituições ou empresas, que nem sempre facilitam o processo, relevando algum receio de partilha de dados, mesmo aqueles mais simples. Esta situação foi um dos maiores entraves com que me deparei, sendo que associados a outros fatores, como prazos de entrega e investimento associado, poderão ser motivos de *stress*.

A gestão das bases de dados varia de acordo com a dimensão das organizações, pelo que o sistema de consulta das mesmas não é homogéneo. Não era difícil na organização de acolhimento consultar as bases de dados, uma vez que estas não só não existiam em grande número, como também não existiam muitos funcionários para as consultarem, por ser uma empresa pequena. Estas eram disponibilizadas a quem de direito após a sua conclusão, estando sempre disponíveis para consulta. Num ambiente organizacional pequeno, esta solução é prática e exequível; no entanto, nas grandes organizações, esta não é a realidade apontada pela teoria. Nestes casos é necessário desenvolver um sistema para a sua gestão e disponibilização à organização. Designa-se por sistema gestão de base de dados um “conjunto de componentes que suportam a criação, uso e manutenção de bases de dados” (Bandeira, 2013: 14). As suas

funcionalidades incluem a disponibilização dos “meios para executar operações de inserção, atualização, remoção ou consulta sobre os dados armazenados na base”, assim como a garantia “dos mecanismos para o controlo de acessos à base de dados” (Belo, 2004: 12). A sua apresentação é feita geralmente sobre a forma de sistema de *software*, que providencia formas de acesso controladas e que permite definir, criar e manter uma base de dados (Belo, 2004: 12), facilitando o acesso aos utilizadores.

8. Conclusão

O presente relatório apresenta a análise de dados da experiência de estágio, à luz de elementos teóricos adotados. A participação em diversas atividades organizacionais, permitiu experiências cognitivas geradoras de dados que tomo como base empírica para esta reflexão. Esta permitiu comprovar a recíproca natureza da relação existente entre a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade, especificamente a relação de mútuo impacto entre ambas, tema central em análise. Esta relação geral assenta em outras conclusões mais específicas.

A reflexão permite formular outras conclusões. Nomeadamente a da utilização de um SGGI como instrumento de controlo institucional e de melhoria contínua; a da estruturação das relações de poder e de autoridade como facilitadoras e/ou constrangedoras da ação, pendendo para aqueles que dominam os recursos chave; a da vitalidade do recurso a consultores como forma de eliminar incertezas na adequação das práticas institucionais às normas que às instituições se impõe; a da imperial necessidade da implementação de um sistema de gestão da qualidade para a deteção de riscos, revisão dos processos, adequação da ação dos funcionários às tarefas que executam, adequação dos serviços prestados aos clientes, parceiros e stakeholders; a da sua certificação como meio de garantir o reconhecimento pelos seus pares da excelência dos resultados alcançados e a da relevância do desenvolvimento e manutenção de bases de dados para a gestão de informações de clientes.

A relação entre a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade organizacional permite uma sinergia que permite a geração de melhoria dos resultados organizacionais. A melhoria do desempenho do capital humano contribui para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos desenvolvidos. O desenvolvimento da gestão da qualidade contribuí para a melhoria da motivação e desempenho dos funcionários. Entre ambas se estabelece uma relação de mútuo impacto positivo. A gestão de recursos humanos garante o bom desempenho dos funcionários, garantindo que estes possuem a formação adequada para o exercício das suas funções, assegurando um conjunto de medidas – como as de meritocracia – para sua motivação e empenho. Por sua vez, a gestão da qualidade contempla um conjunto de princípios que se alinham com os objetivos da gestão de recursos humanos, garantindo-os, especialmente se a organização pretender a certificação dos seus serviços. Assim, o capital humano é providenciado com as

ferramentas necessárias para produzirem resultados excelentes, que se traduzem na melhoria da qualidade dos serviços.

O presente relatório providência claras evidências desta relação causal. A alteração dos procedimentos internos, a cargo do capital humano da instituição, para a sua adequação às normas da gestão da qualidade, tornou possível a redução dos riscos (através, por exemplo, da gestão informática dos *stocks* de medicação dos clientes), a redução de dúvidas em relação a procedimentos (através, por exemplo, da documentação das instruções de trabalho), a redução de desvios comportamentais (através, por exemplo, da monitorização e controlo das ações dos funcionários pela plataforma), o aumento da satisfação dos clientes, a melhoria contínua (através, por exemplo, da correção de desvios e adequação dos devidos procedimentos) e a melhoria dos resultados, uma vez que através da gestão da qualidade se alteram os processos de forma a garantir a sustentabilidade organizacional.

As medidas tomadas pelas organizações para a melhoria da qualidade dos serviços passavam pela melhoria da gestão de recursos humanos. Estes tornaram-se mais controláveis: desde a sua contratação, agora obrigatoriamente alinhada com um conjunto de pré-requisitos, até à sua atuação, pela descrição funcional dos cargos, a delimitação das hierarquias, a obrigatoriedade da documentação dos processos e a instalação de novos meios de controlo e de vigilância. Os funcionários tornaram-se também mais reconhecidos: quer ao nível das suas habilitações, pela obrigatoriedade da atribuição da formação necessária, quer ao nível dos seus direitos, os quais são garantidos pelos requisitos normativos, através do contrato de trabalho, visitas de higiene e segurança no trabalho, ou ainda ao nível motivacional e meritocrático. Denotando-se um impacto positivo nos resultados obtidos pelos recursos humanos organizacionais. No entanto, comprovou-se também que nem sempre a relação entre a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade é benéfica.

Em situações pontuais, a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade não se dão sem adversidades. O principal exemplo colocado a descoberto no presente relatório foi o da dificuldade do alinhamento da gestão da qualidade com as vontades do capital humano. As medidas implementadas pelos referenciais normativos para a gestão da qualidade, colocaram em causa as ambições de algumas funcionárias, que prontamente manifestaram, verbal e funcionalmente, o seu desagrado. Em adição, as alterações de práticas antigas foram também alvo de desprazer, pois implicavam a necessidade de formação, de mudanças processuais e de procedimentos que causaram constrangimentos.

Assim o impacto da gestão da qualidade sobre os recursos humanos e sobre a sua gestão não foi benéfico. No entanto, estas situações foram maioritariamente pontuais, tendo sido ultrapassadas com o tempo.

Através da análise das situações ocorridas em contexto de estágio, à luz das teorias explicativas e compreensivas adotadas, se responde à questão central deste relatório de estágio: a relação entre a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade. Existe mútuo impacto positivo - uma vez que ambas se influenciam – entre ambas, resultante da aplicabilidade da gestão estratégica da qualidade, que contempla, nas suas normas, um conjunto de pressupostos que garantem os princípios da gestão de recursos humanos. Esta garante, por sua vez, a adequação do capital humano às necessidades organizacionais, conduzindo à melhoria contínua e à melhoria dos resultados. Desta feita, posso concluir que a implementação de um sistema de gestão da qualidade foi vital, uma vez que os processos de melhoria se iniciaram através do mesmo. As principais vantagens que daqui advieram foram a melhoria contínua dos resultados e dos serviços, a melhoria da satisfação dos clientes e o aumento da confiança dos *stakeholders*.

Concluo, finalmente, que os resultados obtidos estão dependentes das organizações analisadas. As situações alvo de análise pelo presente relatório poderão não ser transversais a todas as organizações, razão pela qual poderá não existir verificação das mesmas noutros contextos organizacionais. Desta forma, as teorias invocadas não poderão ser aplicadas de forma generalizada. É esta a limitação do presente relatório: os seus resultados. Estes e os de qualquer estudo científico futuro, estão circunscritos à realidade organizacional estudada, pois cada instituição é única e as situações que delas decorrem não são passivas de serem generalizadas.

Bibliografia

Allport, Gordon (1935). *Attitude. Handbook of Social Psychology*. Clark University Press, Massashussets, pp. 798-844.

Armstrong, Michael e Taylor, Stephen (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page, United Kingdom, pp. 19-22.

Arnheiter, Edward e Maleyeff, John (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *TQM Magazine*, v.17, pp. 5-18.

Balcão, Yolanda (1965). Organograma: representação, gráfica da estrutura. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.5, n.17, pp. 108-124.

Ball, Kirstie e Wilson, David (2000). Power, Control and Computer-Based Performance Monitoring: Repertoires, Resistance and subjectivities. *Sage Journals*, v.21, n.3, pp. 562.

Bandeira, Nuno (2013). *As Bases de Dados na Empresa: Desenvolvimento de uma Ferramenta Agregadora*. Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pp. 13-18.

Barnard, Chester (1995). *Organization Theory*. Oxford University Press, New York, pp. 116-154.

Belo, Orlando (2004). *Introdução aos Sistemas de Bases de Dados*. Departamento de Informática, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, pp. 3-27.

Blau, Peter (1956). *Bureaucracy in modern society*. Crown Publishing Group, New York, pp. 27-30.

Bogardus, Emory (1931). *Fundamentals of Social Psychology*. Century, New York, pp. 46-63.

Boselie, Paul; Dietz, Graham e Boon, Corine (2014). HRM & Performance List. *Human Resource Management Journal*, v.15, n.3, pp. 67-94.

Brivot, Marion e Gendron, Yves (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting, accounting. *Organizations and Society*, n.36, pp. 135-155.

Candiotto, César (2012). Disciplina e segurança em Michel Foucault: a normalização e a regulação da delinquência. *Psicologia & Sociedade*, Curitiba, v.24, pp. 18-24.

Carneiro, Sílvia (2013). *Quais os atributos que um auditor interno deve ter*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade, Instituto Politécnico do Porto, pp.15-23.

Cendón, Beatriz (2002). Bases de dados de informação para negócios no Brasil. *Revista Ciência da informação*, Brasília, v. 31, n. 2, pp. 17-36.

Chave, Ernest (1928). A new type scale for measuring attitudes. *Religious Education*, v.23, pp-23.

Costa, Renato (2012). Consultoria de gestão: a perspectiva da visão do cliente português. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 13, n. 2, pp. 167-190.

Crozier, Michel (1989). *A empresa à escuta*. Colégio Piaget, São Paulo, pp. 202.

Crozier, Michel e Friedberg, Erhard (1977). *L'Acteur et le Système*. Editions Du Seuil, Paris, pp. 42-73.

Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita e Cardoso, Carlos (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Silabo, Lisboa, pp. 38-42.

Dean, James e Bowen, David (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, v.19, n.3, pp. 392-418.

Deis, Donald e Giroux, Gary (1992). Determinants of Audit Quality in the Public Sector. *The Accounting Review*, v.67, n.3, pp. 462-479.

Delaney, John e Huselid, Mark (1996). The impact of human resource practices on perceptions organizational performance. *The Academy of Management Journal*, v.39 n.4, pp. 949-969.

Dyer, Lee e Reeves, Tod (1994). *Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?* Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, New York, pp. 2-8.

European Quality in Social Services (EQUASS) – Assurance: 2018

Fernandes, Júlia (2011). *A gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos: O caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado, Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, pp. 8-14.

Fincham, Robin (1999). The consultant/client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of management studies*, v.36, n.3, pp. 335-351.

Fishbein, Martin e Ajzen, Icek, (1975). *Belief, attitude, Intention and Behavior: An introduction to theory and Research*. Addison-Wesley, Massachusetts, pp. 216-284.

Franco, Raquel; Wojciech, Sokolowski; Hairel, Eileen e Salamon, Lester (2016). *O setor não lucrativo Português numa perspetiva comparada*. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Porto, pp. 28-33.

Franks, Tom (1989). Bureaucracy, organization culture and development. *Public administration and development*, v.9, pp. 357-368.

Foucault, Michel (1987). *Vigiar e punir*. Vozes, Petrópolis, pp. 119-184.

Foucault, Michel (2003). *A verdade e as formas jurídicas*. Nau, Rio de Janeiro, pp. 103-106.

Ganhão, Fernando e Pereira, Artur (1992). *A Gestão da Qualidade – como implementá-la na empresa*. Presença, Lisboa, pp. 177.

Gay, Paul (2005). *The values of bureaucracy*. Oxford University Press, New York, pp. 1-16.

Goetsch, David e Davis, Stanley (2010). *Quality Management for Organizational Excellence*. Prentice Hall, Pensilvânia, pp. 5.

Gouldner, Alvin (1964). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press, New York, pp. 390-395.

Hartley, Jeanette (2017). *Management consultancy as practice: A study of the duality of the management consultants' role*. Dissertação de Mestrado, Business and Law, The Open University Milton Keynes, United Kingdom, pp. 6-15.

Heuvel, Jaap; Koning, Lida; Bogers, Ad; Berg, Marc e Dijen, Monique (2005). An ISO 9001 quality management system in a hospital: bureaucracy or just benefits?. *International journal of health care*, v.18, n.5, pp. 362-367.

International Organization of Standardization (ISO) – 9001: 2015.

Jonsson, Katrin (2006). The embedded panopticon: visibility issues of remote diagnostics surveillance. *Scandinavian Journal of Information Systems*, v.18 n.2, pp. 192-210.

Juran, Joseph e De Feo, Joseph (2010). *Jurans Quality Handbook*. Mc Graw Hill, New York, pp. 81-139.

Lopes, Ilza (2002). Uso das linguagens controlada e natural em bases de dados: revisão da literatura. *Ciência e informação*, v. 31, n. 1, pp. 41-52.

Krueger, Ernest e Reckless, Walter (1931). *Social psychology*. Longmans, New York, pp. 238.

Madeira, Aníbal e Paiva, Ana (2009). *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações*. Verlag Dashöfer, Lisboa, pp. 20-25.

Maleyeff, John (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, Vol. 44 n.5, pp. 674-689.

McKeown, Patrick e Leitch, Robert (1993). *Management Information Systems: Managing with Computers*. The Dryden Press, Pensilvânia, pp. 21-39.

Melão, Nuno; Guia, Sara e Amorim, Marlene (2016). 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*, v.28, n.7-8, pp. 2-10.

Merton, Robert (1940). Bureaucratic Structure and Personality, *Social Forces*, Tulane, v. 18, n.4, pp.560.

Michels, Roberto (1930). *Authority: Encyclopedia of the Social Sciences*. MacMillan, New York, pp. 319-321.

Monteiro, Janine; Espírito Santo, Fabiana e Bonacina, Franciela (2005). Valores, Ética e Julgamento Moral: Um Estudo Exploratório em Empresas Familiares. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v.18, n.2, pp. 237-246.

Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of organizations*. Prentice-Hall, pp. 327-380.

Morley, Deborah e Parker, Charles (2015). *Understanding Computers Today and Tomorrow: Comprehensive - Databases and Data base Management Systems*. Cengage Learning, pp. 12-59.

Moraes, Clauciana; Vale, Natasha e Araújo, José (2013). Sistema de gestão integrado (sgi) e os benefícios para o setor siderúrgico. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, São Paulo, v. 3, n.3, pp. 29-48.

Motta, Fernando (1979). Controlo social nas organizações. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, v.19, n.3, pp. 14-16.

Motta, Fernando (2001). *Teoria das Organizações: Evolução e Crítica*. Thomson Learning, São Paulo, pp. 79-113.

Neves, José e Domingues, Ivo (2010). *Tecnologia, Gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos: Análise Sociológica*. Ecopy, pp. 19-20.

Nichols, D e Price, K (1992). The auditor-firm conflict: An analysis using concepts of Exchange theory. *The Accountig Review*, v. 51, n.2, pp. 335-346.

Nield, Kevin e Kozak, Metin (1999). Quality certification in the hospitality industry. *CHRAQ*, v.40, n.2, pp. 40-45.

Pardy, Wayne e Andrews, Terry (2009). *Integrated Management Systems: Leading Strategies and Solutions*. The Scarecrow Press, United Kingdom, pp. 1-55.

Perdigão, Maria (2016). *Gestão da qualidade nas organizações sociais – Impactos da implementação da norma ISO 9001*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, pp. 31-129.

Pfeffer, Jeffrey (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Harvard School Press, Boston, pp. 575-580.

Ribeiro, Tavares (2010). *O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional*. Dissertação de Mestrado, Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, pp. 5-31.

Ramos, Michael (2003). Auditor's responsibility for fraud detection. *Journal of Accountancy*, n.99.

Renard, Marie (2005). Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*, v.21 n.4.

Rogers, Edward e Wright, Patrick (1998). *Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects*. School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, p. 311-331.

Saurin, Tarcisio; Rooke, John e Koskela, Lauri (2013). A complex systems theory perspective of lean production. *International Journal of Production Research*, v.51, n.19.

Souza, César (2000). *Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, pp. 11-50.

Stinchcomb, Arthur (1990). *Information and organizations*. University of California Press, pp. 3.

Sturdy, Andrew (1997). The Consultancy Process - An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, v.34, n.3, pp. 4-7.

Sturdy, Andrew; Wylie, N e Wright, C (2013). Management consultancy and organizational uncertainty. *Internacional studies of management and Organization*, v.43, pp.58-60.

Solomon, Michael (2000). *O comportamento do consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo*. Bookman, São Paulo, pp. 165.

Tække, Jesper (2011). Digital panopticism and organizational power. *Surveillance & Society*, Denmark, v.8 n.4, pp. 441-454.

Teixeira, Fátima (2006). *O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz*. Dissertação de Mestrado, Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta de Coimbra, pp. 34-36.

Thomas, William e Znaniecki, Florian (1918). *The Polish Peasant in Europe and America*. University of Chicago Press, pp. 2-6.

Timmons, Stephen (2003). A failed panopticon: surveillance of nursing practice via new technology. *Work and Employment*, Oxford, v.18, n.2, pp. 143-151.

Tourquato, Gaudêncio (2007). *Comunicação Interna: os desafios da integração*. Universidade de São Paulo, pp.17.

Varajão, João (2002). *Função de Sistemas de Informação: Contributos para a melhoria do sucesso da adopção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. Dissertação de Doutoramento, Departamento de Sistemas de Informação, Universidade do Minho, pp. 45-133.

Vaz, Raquel e Alves, Sónia (2005). *Introdução aos Sistemas de Gestão de Bases de Dados usando o OpenOffice Base*. Manual de Apoio, pp. 3-51.

Weber, Max (1974). *Os Fundamentos da organização burocrática: Uma construção do tipo ideal*. In Campos, Edmundo (organizador e tradutor). *Sociologia da burocracia*. Zahar, Rio de Janeiro, p.15-28.

Weber, Max (1993). *Economia y Sociedad: Esbozo de Sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica, pp. 176-827.

Weber Max (2007). *Três tipos puros de poder legítimo*. In Morão, Artur (tradutor). *Três tipos de poder e outros escritos*. Tribuna da História, pp. 2-16.

Wellington, Pat (2011). *Effective people management*. Kogan Page, pp. 21-32.

Weinstein, Jeremy e Vasovski, Steve (2004). *Continuous Improvement Cycle*. Lean/Six Sigma Systems, MIT, Massachusetts, pp. 1-5.

Weiss, Richard (1983). Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorist? *Academy of Management Review*, v. 8, n.2, pp. 242-248.

Zey-Ferrell, Mary (1979). *Dimensions of organizations*. Glenview, Califórnia, pp. 78.