

Instituto Superior Miguel Torga

Escola Superior de Altos Estudos

A anatomia da gestão estratégica: neuroeconomia, gestão de
recursos humanos e sistema de gestão de qualidade



Volume I

Ana Isabel de Freitas Bizarro

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Coimbra, setembro de 2011

Instituto Superior Miguel Torga

Escola Superior de Altos Estudos

A anatomia da gestão estratégica: neuroeconomia, gestão de
recursos humanos e sistema de gestão de qualidade

Análise e aplicação de um conceito de gestão estratégica multidimensional.

Ana Isabel de Freitas Bizarro

Dissertação apresentada ao ISMT para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Margarida Pocinho

Coorientador: Mestre Hélder Simões

Coimbra, setembro de 2011

Agradecimentos

Na jornada trilhada para a construção deste trabalho, agradeço a todos os amigos e familiares que me foram dando motivação para continuar, e de forma explícita:

- À minha mãe, Fernanda, pela disponibilidade e compreensão;
- À minha colega Catarina, que tirou do meu vocabulário a palavra “desistir”;
- À Direção da ARCSG, pela sua cooperação, disponibilidade, e pela oportunidade dada de realizar esta análise.
- À orientadora Prof. Doutora Margarida Pocinho e ao Coorientador Mestre. Hélder Simões, pelos ensinamentos, paciência, empenho e seriedade com os quais conduziram este trabalho;

Resumo

Contexto: O trabalho que a seguir se apresenta foi elaborado no âmbito de um novo conceito na gestão do desempenho organizacional, a gestão estratégica multidimensional, onde a neuroeconomia foi associada à perspetiva teórica da gestão estratégica de recursos humanos (Dessler, 2005) e à aplicação do sistema de gestão da qualidade (SGQ), da NP 9001: 2008 (Saraiva e tal, 2009), para formar um método eficaz de conceção dos percursos de operacionalização da organização

Objetivos: Pretendeu-se construir uma forma anatómica de gestão de desempenho organizacional através dos três conceitos mencionados, num contexto de gestão estratégica multidimensional, possibilitando a sua quantificação pelo nível de implementação dos requisitos para um sistema de gestão de qualidade, com o intuito de verificar sua viabilidade, sendo a resiliência organizacional dependente em grande medida dos recursos humanos,

Método: Pelo conjunto das três áreas mencionadas foi criado um guia de atuação abrangendo as bases fundamentais para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional: verificação dos níveis de incidência da gestão do desempenho organizacional; caracterização de diferentes tipos de estratégias de intervenção; implementação de estratégias preventivas e estratégias corretivas; utilização das quatro dimensões PIPE – *performance*, inovação, processos e empenhamento – como estratégias corretivas; integração das estratégias preventivas com as estratégias corretivas; diagnóstico contínuo de situações problema na gestão do desempenho organizacional; conceção de percursos de intervenção na gestão do desempenho organizacional; conceção de um projeto de gestão estratégica.

A amostra final é constituída por uma organização do 3ºsetor, nomeadamente uma IPSS, a Associação Recreativa Cultural e Social das Gândaras, na Lousã, no distrito de Coimbra.

Resultados: Com efeito, acredita-se que com este trabalho seja possível quantificar o nível de implementação dos requisitos para um SGQ num contexto de gestão estratégica multidimensional.

Palavras-chave: Neuroeconomia; Gestão de Recursos Humanos; SGQ;Gestão Estratégica.

Abstract

Context: The work presented below was prepared as part of a new concept in the management of organizational performance, the multidimensional strategic management, which was associated the neuroeconomics perspective with the human resources strategic management (Dessler, 2005) and the application of the quality management system (QMS), NP 9001: 2008 (and such Saraiva, 2009), to form an effective method of conception paths of operation of the organization

Objectives: It was intended to build an anatomical shape organizational performance management across the three concepts mentioned in the context of multidimensional strategic management, enabling to quantify the level of implementation of the requirements for a quality management system, in order to verify their viability , and the organizational resilience largely dependent on human resources.

Method: For all the three areas mentioned has created an action guide covering the fundamentals for developing an organizational structure: the verification of the incidence levels of organizational performance management; characterization of different types of intervention strategies; implementation of preventive strategies and corrective strategies, using the four dimensions PIPE - performance, innovation, processes and commitment - as corrective strategies; integration of preventive strategies with remedial strategies; diagnosis of problem situations in the ongoing management of organizational performance; conception pathways of intervention in the management of organizational performance; conception of a project of strategic management. The final sample consists of an organization of the 3rd setor, an IPSS, the Associação Recreativa Cultural e Social das Gândaras, in Lousã, in the district of Coimbra.

Results: In fact, it is believed that this work is possible to quantify the level of implementation of the requirements for a QMS in a multidimensional context of strategic management

Keywords: Neuroeconomics; Human Resource Management, QMS, Strategic Management

Índice

Introdução.....	4
Neuroeconomia	5
A Perspetiva Organizacional de Gareth Morgan	7
Gareth Morgan & Mintzberg	7
O Sistema Double Loop	8
Anatomia de Gestão Estratégica	10
Elaboração do Sistema de Gestão Estratégica	10
O Sistema de Gestão de Qualidade vs o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	12
O Sistema de Gestão de Qualidade no Processo de Gestão Estratégica	12
1º Passo: Definir o Negócio e a sua Missão	13
2º Passo: Realizar uma Auditoria Externa e Interna	14
3º Passo: Traduzir a Missão em Objetivos Estratégicos.....	15
4º Passo: Formular um Plano de ação para concretizar os Objetivos Estratégicos	16
5º Passo: A Implementação da Estratégia	16
6º Passo: Avaliar a Performance	17
O Projeto de Implementação do Sistema de GestãoEstratégica.....	19
Como implementar um Projeto de Gestão Estratégica.	20
O Caso Prático	25
A Implementação do Sistema de Gestão Estratégica na ARCSG	25
Material e Métodos	25
Desenho da investigação	27
Local de Estudo – Caracterização da Organização	27
Participantes.....	27
Instrumentos	27
Procedimentos	28
Resultados	36
Discussão	38
Conclusões	39
Referências Bibliográficas.....	41

Índice de Figuras

Figura 1 – Hemisférios Cerebrais vs Estrutura e Dinâmica das Organizações	8
Figura 2 - O Processo de Adaptação Cerebral ao Ambiente	9
Figura 3 – O Sistema <i>Double Loop</i>	10
Figura 4 – O Processo de Gestão Estratégica	13
Figura 5 - Ciclo de Aprendizagem Estratégica	19
Figura 6 - O Plano Adotado para o Sistema de Gestão da Qualidade	22
Figura 7 - O Sistema de Gestão da Qualidade da ARCSG	28
Figura 8 - Organigrama Funcional da ARCSG	30
Figura 9 - Hemisférios Cerebrais vs a Estrutura e Dinâmica da ARCSG	32

Índice de Quadros

Quadro 1 - Princípios Estratégicos de Grandes Organizações	16
Quadro 2 - A Anatomia da Gestão Estratégica	21
Quadro 3 - Análise <i>Swot</i> da Freguesia das Gândaras	34
Quadro 4 - Síntese das Alterações realizadas sob o SGQ implementado	37

Quando olho à minha volta, tudo o que vejo é uma expressão de mim mesmo. Então, a relação é uma ferramenta para a evolução espiritual com o objetivo último de alcançar a consciência unificada. Cada um de nós é uma parte inevitável da mesma consciência universal, mas as verdadeiras emoções irrupções no pensamento acontecem quando começamos a reconhecer essa conexão nas nossas vidas quotidianas. A relação é uma das formas mais eficazes de se aceder à consciência unificada, porque nos encontramos sempre em relação....

(Chopra, Deepak. 2006)

Introdução

A imprevisibilidade do mercado de capitais e a queda das bolsas têm sido surpresas desagradáveis, numa área que supostamente estaria controlada pela sua base teórico-prática amplamente explorada. Esta fragilidade do mercado financeiro é encarada como fazendo parte de um processo cíclico, em que nos situamos em fase de recessão que dará lugar a uma outra fase de crescimento. O facto de que esta aparente “fase” se tem prolongado no tempo tem sido um motivo de reflexão, da qual resulta a percepção de que algo tem que mudar rapidamente para evitar o colapso de muitas economias. Neste âmbito, quando se pronuncia a palavra “mudança” é inevitável mencionar Bachelard (1938): a sua conceção de “mudança” é sinónimo de rutura com as conceções continuistas da história das ciências, em que a ciência não é um conhecimento absoluto nem rigoroso mas apenas o mais aproximado do sentido profundo da natureza. O progresso científico passa também pela “mudança”, por uma contínua retificação dos conhecimentos anteriores que assume a forma de uma rutura, para assinalar a dupla descontinuidade histórica e epistemológica que na mesma se verifica. Em suma, o progresso científico faz-se através de sucessivas rupturas. Na gestão organizacional é também isso que se pretende: uma rutura com o passado para criar uma mudança. Há que reavaliar os riscos e os efeitos colaterais e, principalmente, perceber o motivo pelo qual persiste a tendência para o precipício financeiro apesar de à partida dispormos de conhecimento suficiente para o evitar (Carvalho, 2009 & Bachelard, 1938). A Neuroeconomia surge sob uma perspetiva totalmente inovadora do clássico conceito do *homo economicus*, desconhecida até à data, que esbate antigos conceitos, cria outros e desenvolve descobertas que poderão responder à necessidade de mudança da economia mundial. No entanto, Gareth Morgan (2006), em *Images of Organization*, propõe uma outra abordagem dentro da perspetiva da Neuroeconomia, mantendo a união entre a Economia e a Psicologia, mas sob um olhar diferente sobre a organização, encarando-a como se de um cérebro se tratasse, tendo em conta a dinâmica da sua relação com o ambiente que o rodeia. A pertinência desta abordagem está em observar como o conceito de plasticidade cerebral pode ser adaptado às organizações para as tornar resilientes, com capacidade de enfrentar a incerteza do mercado. Porém, só por si, esta abordagem não nos fornece um guia de atuação diretamente aplicável. A componente teórica da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Dessler, 2005) e o Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a norma NP 9001:2008, surgem como um complemento

fundamental para viabilizar uma aplicação prática da abordagem de Morgan (2006). Com efeito, estas fornecem os principais conceitos e práticas que permitem operacionalizar um processo de Gestão Estratégica multidimensional nas organizações. Este processo permite, na generalidade: diagnosticar as situações-problema da própria estrutura organizacional, incluindo a gestão; delinear um plano de ação de desenvolvimento institucional que promova o controlo, ou até domínio, sobre os seus recursos e competências vitais; criar uma anatomia de uma gestão estratégica. Especificamente, o processo de Gestão Estratégica multidimensional permite: avaliar o desempenho organizacional com base em evidências; integrar o desempenho organizacional à luz dos critérios de qualidade e de excelência; assegurar o alinhamento entre objetivos, estratégias, competências e processos na organização; focar as atividades de melhoria onde estas são mais necessárias; validar e adaptar o modelo de gestão estratégica à realidade da organização; promover a partilha de boas práticas entre diferentes áreas de atividades de uma organização e entre organizações.

Mais cedo ou mais tarde, qualquer organização é posta à prova na sua capacidade de resistência. Adotar a Gestão Estratégica referida, só por si, exige da organização um esforço que se prolongará pelo tempo, uma vez que se trata de um processo de constante renovação, mas deste pensamento estratégico depende a própria existência da organização (Sisk & Charan, 2011).

Neuroeconomia

Neuroeconomia é uma área de investigação multidisciplinar que envolve as Neurociências, a Economia e a Psicologia com o objetivo de desenvolver o conhecimento sobre o modo como os seres humanos fazem as suas escolhas, avaliam riscos e recompensas, e interagem com os outros, recorrendo-se ao visionamento do cérebro no exato momento em que são tomadas as decisões (Carvalho, 2009). O ser humano vive inevitavelmente em grupos, sejam estes permanentes ou temporários, criados acidentalmente ou deliberadamente, e estes vão exercer diversas influências sobre os indivíduos, que se manifestam na forma de felicidade, tristeza, raiva, ansiedade, preocupações, etc. Estas influências podem ter efeitos ligeiros e momentâneos ou duradouros e radicais. Os grupos podem proporcionar ao homem, sentimentos de *status* ou de frustração, bem como de aceitação ou rejeição. A interação

do homem no grupo irá definir a sua maneira de agir, o seu modo de pensar, as suas necessidades, os seus sentimentos, enfim, o seu comportamento (Pizzo, 2003).

Estamos numa era de consumismo, onde tudo é materializado: *eu sou* e *tu és* em função de *o que eu tenho* e *o que tu tens*. Depois de um século XX repleto de lutas sociais, *encalhámos num porto de comodismo* sem saber dar muito valor àquilo por que andámos a batalhar até aqui. A complexidade dos atuais comportamentos constitui um verdadeiro desafio para o Homem. A falta de sentido pessoal – a sensação de que a vida nada tem a oferecer – tornou-se um problema psíquico fundamental na modernidade tardia. O paradigma da sociedade sofreu uma mudança, da qual Giddens (1994) tinha uma ideia muito clara ao referir-se à Pós-Modernidade: para este autor, o *isolamento existencial* não é tanto uma separação do indivíduo em relação aos outros, mas uma separação entre o indivíduo e os recursos morais necessários para se viver uma existência plena e satisfatória. O termo angústia é cada vez mais utilizado e o ser humano, sociável por natureza, dificilmente sobrevive em condições de isolamento, seja ele *existencial* ou de génese. Assim, a Neuroeconomia acaba por se tornar num projeto interdisciplinar de investigação com o objetivo de construir um modelo biológico de como se efetuam decisões num contexto económico, acrescentando complexidade e dinâmica ao *homo economicus*, inclusive incorporando nas suas decisões de carácter financeiro elementos subjetivos tais como sentimentos ou intuições. O objetivo central é observar o funcionamento do cérebro durante o processo de tomada de decisão em contexto económico. Combinando técnicas da Neurociência Cognitiva e da Economia Experimental é possível observar a atividade cerebral em tempo real e num contexto económico, de modo a testar hipóteses relativas ao processo de tomada de decisão. Os padrões de comportamento são detetados com a ajuda da imagiologia funcional cerebral, enquanto o cérebro interage com o ambiente externo para gerar o comportamento económico. A Psicologia, mais precisamente a área das Neurociências, abraça a Economia para dar origem à Neuroeconomia, que permite um conhecimento mais profundo e homogéneo do comportamento humano. Atualmente podemos considerar que para além da Macroeconomia, que estuda a economia de um país, e da Microeconomia, que analisa o mercado, existe também a *Nanoeconomia*, que estuda o processo cerebral dos indivíduos na economia (Carvalho, 2009).

A Perspetiva Organizacional de Gareth Morgan

Gareth Morgan (1996) afasta-se do conceito dominante na área da Neuroeconomia, ao visionar uma organização como um cérebro vivo com capacidade de adaptação ao seu meio envolvente, considerando esta analogia bastante útil para um bom desempenho de gestão. É nesta perspetiva que Morgan (1996) se baseia para analisar o comportamento organizacional sob uma visão estrutural cerebral: através da observação da estrutura do cérebro humano e de como este reage organicamente perante o seu meio envolvente, poderemos compreender o comportamento organizacional. A noção de Neuroeconomia desconstrói-se e, em vez de se focalizar no comportamento do indivíduo, concentra-se na dinâmica do cérebro em comparação com a de uma organização. *Os cérebros conquistam o poder, humilde mas revelador, de contar uma história sem palavras, a história de que existe vida dentro do organismo e que os estados do organismo vivo, dentro do corpo, estão continuamente a ser alterados por encontros com “objetos” ou acontecimentos reais e pensados.* (Moura, 2008, pp 185).

Gareth Morgan & Mintzberg

Morgan (1996), ao basear-se numa visão estrutural cerebral para analisar o comportamento organizacional, recorda-nos a *Estrutura e Dinâmica das Organizações* de Mintzberg (1995). Um cérebro humano distribui a funcionalidade do organismo pelas suas partes constituintes: o hemisfério direito está relacionado com a criatividade, a intuição e as noções de espaço, enquanto o hemisfério esquerdo é responsável por atividades mais intelectuais, pela racionalidade, a análise crítica e a linguagem, controlando por sua vez o hemisfério direito (Sternberg, 2000). Analogamente, também as organizações são constituídas por elementos base: os órgãos operacionais ou hierárquicos dotados da autoridade e do poder de decisão, e os órgãos funcionais ou de staff com funções de aconselhamento técnico ou de apoio aos órgãos operacionais (Mintzberg, 1995). Assim, poderemos considerar os órgãos operacionais como o hemisfério esquerdo e os órgãos funcionais como o hemisfério direito (vide figura 1).

.

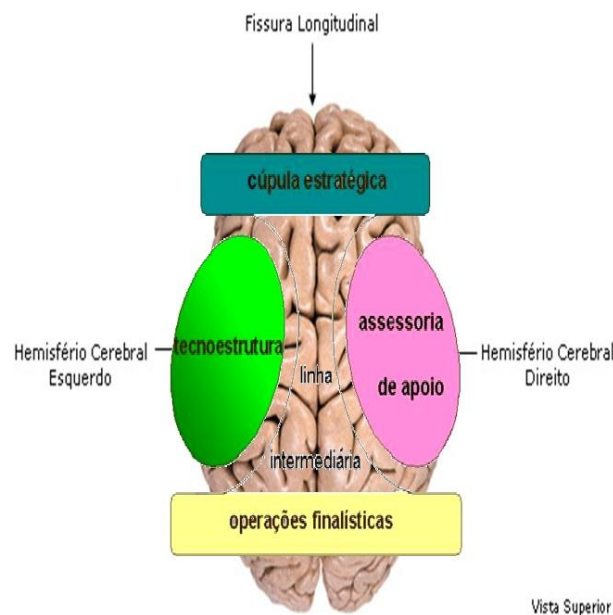


Figura 1 – Hemisférios Cerebrais vs Estrutura e Dinâmica das Organizações

Fonte: (Sternberg, 2000 & Mintzberg, 1995)

O Sistema Double Loop

A adaptação do cérebro ao meio começa pela análise da informação que nos chega do exterior, sendo igualmente necessário analisar a forma como foi captada, pois só assim podemos identificar o modo como percebemos o mundo que nos rodeia. Efetivamente, os sentidos são processos sensoriais que apenas reagem a estímulos, não possuindo capacidade de análise ou de decisão: recebem o estímulo físico e codificam-no de forma a ser trabalhado pelo nosso cérebro, sendo este o responsável por organizar a informação, atuando como um gestor de recursos. Pode-se observar a importância destas competências em termos pessoais e de interação com o meio onde nos encontramos inseridos. Enquanto seres sociais, necessitamos de aplicar estes recursos no sentido de facilitar a comunicação e de reforçar a nossa capacidade de relacionamento, o que contribui para o nosso desenvolvimento físico, emocional e social (Sternberg, 2000).

Dado que nascemos programados para comunicar, a funcionalidade destes sentidos e a inter-relação entre eles potencia os seus efeitos, pelo que quanto maior for a sua

estimulação mais adaptativo será o nosso processo evolutivo. Este processo torna-se pertinente para a nossa sobrevivência, uma vez que todos os estímulos à nossa volta têm um sentido: alguns correspondem às nossas necessidades básicas, outros a questões de competição e de integração social ou ainda de defesa em relação o meio (Idem, 2000).

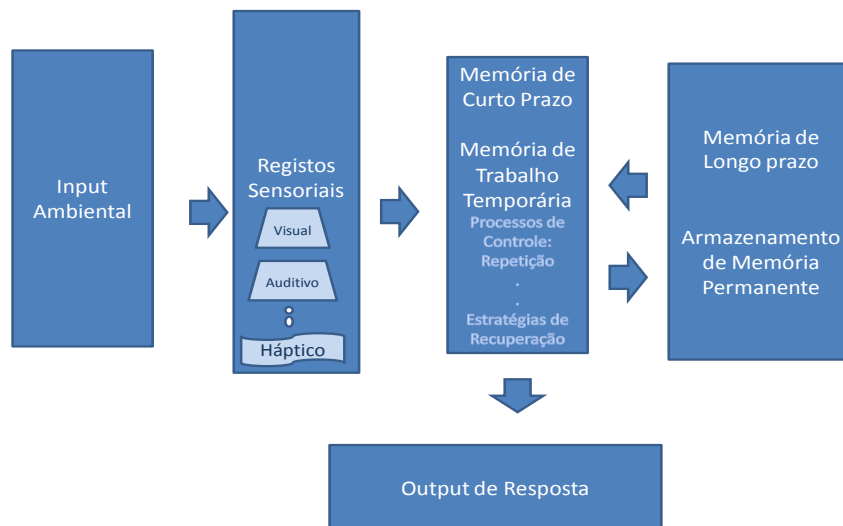


Figura 2 - O Processo de Adaptação Cerebral ao Ambiente

Fonte: (Sternberg, 2000)

A implementação de uma planificação de ação, na perspetiva de Morgan (1996), passa por um sistema de aprendizagem em *Double Loop*, num processo muito semelhante ao de adaptação do cérebro ao meio, que consiste na constante análise da ação em curso e da sua relevância (vide figura 3). A informação captada é analisada segundo a sua proveniência, que no caso das organizações poderá ser exterior ou interior, ao contrário do que ocorre no cérebro que processa maioritariamente informação oriunda do exterior no seu diagnóstico para a ação. Morgan (1996) acrescenta que, para aprender de uma maneira fluida é necessário reconhecer as suas limitações e o primeiro passo é o de assumir um caminho para a resolução dos seus próprios problemas. Este sistema é constituído por 4 passos:

- 1º passo: Recolher dados e monitorizar o ambiente interno e externo.
- 2º passo: Registo de informação recolhida.

3º passo: Análise de informação e constatação de incorreções para decidir o que melhorar.

4º passo: Acionar mecanismos de correção.

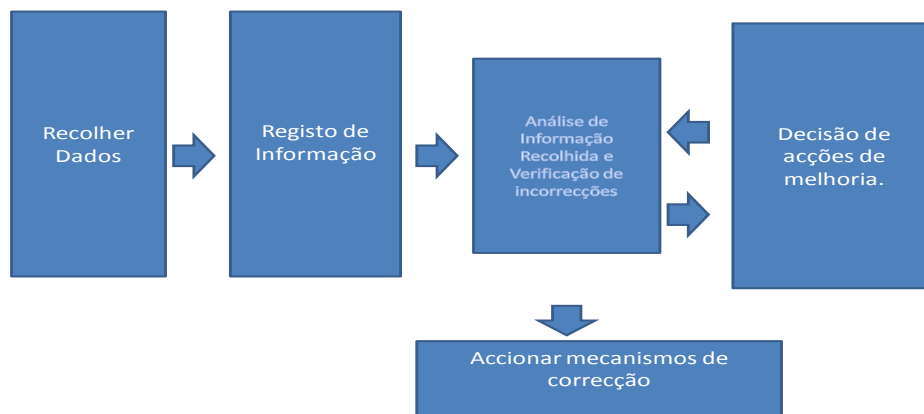


Figura 3 – O Sistema Double Loop

Fonte: Adotado de Morgan (1996).

Anatomia de Gestão Estratégica

Elaboração do Sistema de Gestão Estratégica

Gary Dessler (2005) refere-se à gestão estratégica como um processo de construção de uma organização em busca dos seus objetivos, através de comportamentos muito bem alinhados. Cada gestor toma a sua decisão dentro de um contexto de linhas orientadoras de um plano estratégico da organização, o qual por sua vez define a natureza da atividade dessa mesma organização, estabelecendo por exemplo em que condições se vai competir, com quem se vai competir e quais são as particularidades que a vão distinguir para vingar no mercado. Assume-se a gestão de recursos humanos como um fator de vantagem competitiva que se transforma numa mais-valia pela sua originalidade e pela capacidade de manter e atrair pessoas mais competentes do ponto de vista técnico e social, numa sincronização com a missão e objetivos da organização,

mesmo a longo prazo. Para formular a estratégia de recursos humanos, os gestores devem tentar ultrapassar os seguintes desafios, elementares para a sua concretização, basicamente preenchendo os requisitos estabelecidos pela norma NP 4427 – o Sistema de Gestão de Recursos Humanos: existência de um suporte corporativo e de uma *performance* de esforço coletivo de desenvolvimento, que se reflete no facto de a ação dos colaboradores ser orientada para a missão e os objetivos delineados, de modo a reunirem os seus esforços para uma constante evolução; em suma, os recursos humanos fazem parte do desenho destes mesmos objetivos não se limitando à execução do plano estratégico. Assim, surgem questões como: *Que tipo de profissionais necessitamos?*; *Que tipo de equipas necessitamos?*; *Que tipo de salesforce precisamos?*; *Que métodos produtivos vamos utilizar?*; *Em que nos vamos basear para construir a nossa imagem de produtos e serviços dentro do mercado?* A base da organização é a existência dos recursos humanos, aos quais deve ser dado um papel preponderante no plano estratégico, em vez de serem considerados apenas mais uma parte deste (Dessler, 2005). Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são uma ferramenta poderosa para responder de forma eficaz a todos estes desafios, e baseiam-se em princípios como a focalização nos utentes/clientes, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, gerir com base num sistema, melhoria contínua, tomar decisões baseadas em factos e estabelecimento de relações benéficas com todos os *stakeholders* (Estado, parceiros, comunidade, utentes, familiares, colaboradores, entre outros). O SGQ permite às organizações analisar detalhadamente e refletir sobre os diversos processos, funções e tarefas, sistematizando-os, melhorando-os e obtendo, desta forma, ganhos de produtividade, qualidade e competitividade. Para além de reforçar e divulgar a imagem junto dos seus *stakeholders*, a Certificação do SGQ de acordo com a ISO 9001:2008, norma internacionalmente reconhecida, é uma ótima ferramenta de *benchmarking*, pois possibilita monitorizar os resultados e os impactos no desempenho das organizações bem como conhecer o seu posicionamento face aos seus concorrentes mais diretos. A criação de uma cultura de partilha e excelência promove lideranças fortes e motivadoras, incentiva a participação e a aprendizagem, potencia o desenvolvimento e a aquisição de competências e permite avaliações de desempenho transparentes. Clarificar, explicitar e comunicar a missão, os valores e princípios cria um maior envolvimento e compromisso interno, previne os desvios da missão e, de forma transparente, revela à comunidade organizacional o que se pode esperar dela. Neste sentido, a demonstração do cumprimento dos requisitos estabelecidos em acordo de

cooperação, da sua qualidade, reputação, ética, transparência, enfim, de responsabilidade, surge através da certificação pela ISO 9001:2008. Só assim será possível assegurar uma prestação de serviços de excelência, satisfazer as necessidades e exigências da comunidade, utentes, parceiros e colaboradores e marcar uma posição diferenciada num mercado cada vez mais competitivo. Assim, poderemos considerar que atuar sob a orientação da gestão estratégica é simultaneamente um caminho de implementação de SGQ (Saraiva et al, 2009).

O Sistema de Gestão de Qualidade vs o Sistema de Gestão de Recursos Humanos

O grande desafio que os recursos humanos atravessam é fornecer um contínuo plano de serviços que façam sentido para atingir os objetivos definidos pela empresa. Um plano estratégico estabelece a forma como a empresa vai conciliar os seus pontos fortes vs fraquezas internas com as oportunidades vs ameaças externas a fim de manter a suas vantagens competitivas. Basicamente, o plano estratégico passa por um processo de resposta à seguinte questão: *A partir do momento que nos assumimos dentro de um ramo de negócio, até onde queremos ir?* A partir daqui, o gestor formula estratégias específicas, de recursos humanos, integrado no SGQ, para levar a empresa até onde ela quer ir. A estratégia é um caminho de ação! A organização adota vários tipos de estratégias orientadas para os recursos humanos, as vendas, os recursos financeiros e os processos produtivos (Dessler, 2005).

O Sistema de Gestão de Qualidade no Processo de Gestão Estratégica

A planificação da ação faz parte da estratégia do SGQ, onde o sistema de gestão de recursos humanos está necessariamente incluído. Como a figura nº 4 representa, esta planificação inclui as 4 tarefas essenciais de gestão estratégica: a avaliação da situação interna e externa da empresa, a definição e desenvolvimento da missão da empresa, traduzir a missão em objetivos, também estes estratégicos, e, desenhar o seu curso de ação. Teoricamente trata-se apenas de decidir que atividade se pretende desenvolver no presente e no que ela se irá tornar no futuro – essencialmente formular um caminho de execução para atingir os seus objetivos. A gestão estratégica assume o papel de SGQ e inclui uma fase de implementação, proporcionando um processo de identificação e execução da missão da organização coincidente com as capacidades da empresa, naturalmente exigidas pelo seu ambiente envolvente. Deste modo, o processo de gestão

estratégica vs SGQ consiste na realização minuciosa de tarefas cronometradas para determinados fins para evitar retrocessos. Há que seguir um guião de plano constituído por 6 passos: definir o negócio e a sua missão, realizar a auditoria interna e externa, traduzir a missão nos objetivos estratégicos, formular a estratégia em plano de ação para conseguir atingir os objetivos definidos, implementar a estratégia e avaliar a *performance* da implementação dos objetivos (Saraiva et al , 2009 & Dessler, 2005).

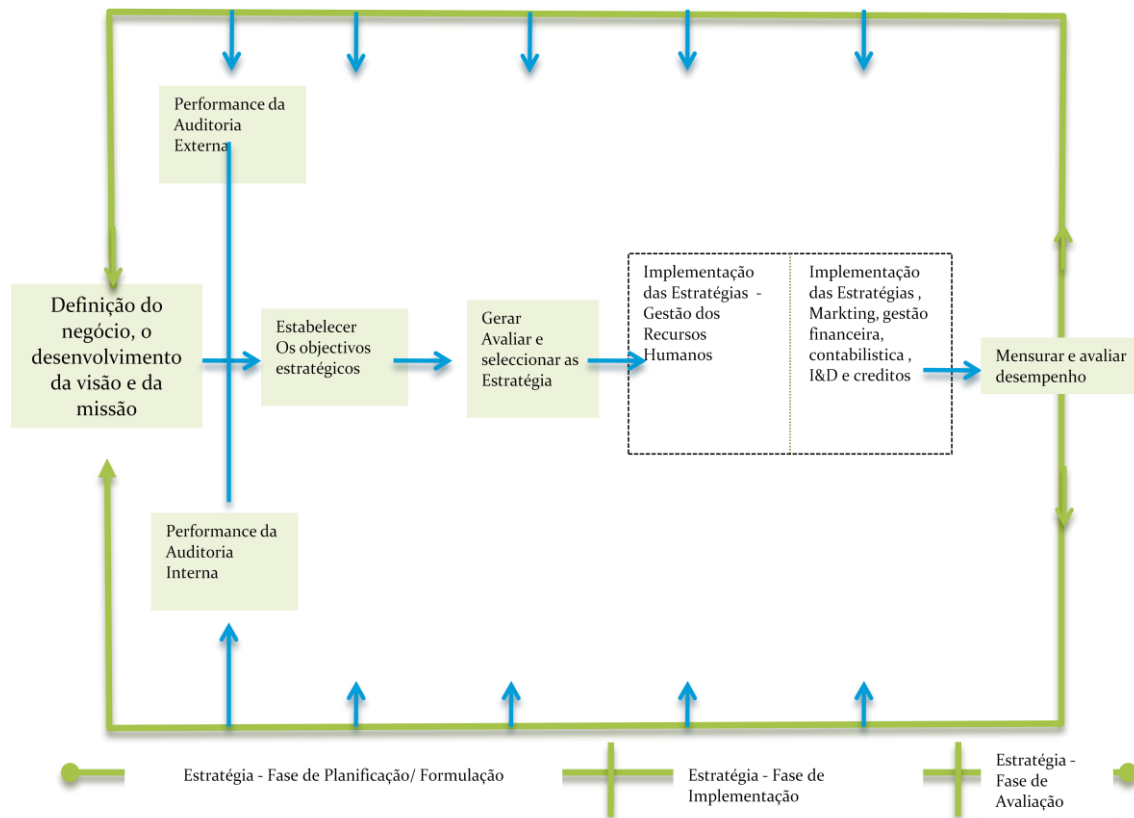


Figura 4 – O Processo de Gestão Estratégica

Fonte: Dessler (2005).

1º Passo: Definir o Negócio e a sua Missão

A metáfora organizacional é um meio de comunicação por excelência, através do qual os elementos da organização criam significados, partilhando experiências como forma de alargar o pensamento individual até à dimensão de um entendimento grupal, permitindo conectividade no objetivo comum. O grande desafio consiste em aprender a arte de usar a metáfora, encontrar novas maneiras de ver, entender e modificar situações que queremos organizar e administrar (Abreu e tal, 2008).

Em Neuroeconomia, ao visionar um holograma, confirmamos que cada célula contém informação sobre o total da imagem, ou seja: as qualidades do todo estão presentes em todas as partes do cérebro. Analogamente, quando partes danificadas do cérebro perdem a sua função, este tem a capacidade regenerativa para se manter perfeitamente funcional, sem perder a habilidade para as funções vitais como respirar, comer ou dormir. Um DNA corporativo contém a informação necessária ao desenvolvimento completo de um organismo. Aplicar este conceito de autorregeneração ao nível dos recursos humanos permite incluir em cada indivíduo, ou conjunto de indivíduos, os elementos chave da empresa, sendo estes culturais ou outros. Deste modo os indivíduos adotam um sentimento de missão da organização, interiorizam a ideia geral da atitude a ter e os seus objetivos tornam-se mais claros. A inteligência do cérebro humano não é pré-programada, ela evolui (Morgan, 1996).

Dessler refere dois conceitos que apesar de se confundirem são distintos entre si: a visão e a missão de uma organização. Enquanto a visão é uma declaração geral das intenções diretas da empresa, que evocam emoções por entre os colaboradores, por a missão é uma expressão mais prática onde se percebe o que a empresa faz, o que pretende e para onde vai. Deste modo, definir o negócio e a sua missão é uma decisão fundamental que os gestores enfrentam, a qual implica situar o presente estado da organização, em que contexto está inserida, e onde gostaria de estar. Para escolher uma direção, o gestor tem que, em primeiro lugar, desenvolver uma imagem do possível e desejável futuro estado da organização. Esta imagem, à qual poderemos chamar visão, deve ser precisa como um objetivo ou uma declaração de missão. A grande dificuldade é articular a visão com a realidade, torná-la credível, e enfatizá-la enquanto futuro da organização, sendo uma condição essencial para a sua existência e continuidade. Por outro lado, a missão é um termo mais específico e curto onde está subentendido, como já anteriormente referido, o estado atual da organização, o que faz e onde quer chegar. É a missão que proporciona à visão os seus termos mais gerais daquilo que a organização deve ser e do que se espera desta.

2º Passo: Realizar uma Auditoria Externa e Interna

O *Double Loop* é um sistema de aprendizagem que permite localizar a situação atual do organismo para uma constante atualização da sua realidade. Permite

desenvolver capacidades para antecipar mudanças no ambiente, com vista a detetar variações significativas, desenvolver uma capacidade de questionar, desafiar e mudar as normas de uma operação, emergir de uma direção estratégica e de um padrão organizacional. Neste âmbito, a organização precisa de aprender e inovar através da preparação dos seus membros para mudar quando necessário (Morgan, 1996).

A base do plano estratégico é a análise metódica da situação interna e externa da organização, proporcionando o ponto de partida para a escolha da direção que faz mais sentido no balanço das oportunidades vs ameaças externas face às potencialidades vs fraquezas internas. Para tal, realiza-se uma auditoria externa e interna onde é efetuada uma análise S.W.O.T.. Esta análise consiste em olhar sobre toda a envolvente da organização para identificar as suas Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A partir daqui os gestores formulam o curso das suas ações para se expandir (Dessler, 2005).

3º Passo: Traduzir a Missão em Objetivos Estratégicos

O cérebro humano compreende a realidade através da sua representação, sendo esta crucial para a encarar e delinear uma ação correta. Os caminhos são imaginados de forma a ultrapassar as suas possíveis problemáticas construindo uma antecipação sempre ativa e inovadora, ou seja, delineando uma ação no presente para um possível futuro. Assim, também são detetados sinais ou pontos de rutura em estado de alerta, numa prevenção ou correção. A sua particularidade consiste numa permanente atualização da representação interna de um possível caminho, adaptando-o sempre às problemáticas que vão surgindo (Morgan, 1996).

Assim, também a nível organizacional, não basta dizer que a missão de uma organização é aceder e agir sobre as parcerias público/privadas e sobre o contexto em que se insere, para potencializar a sua força no sistema: é necessário operacionalizá-la, o que constitui um desafio totalmente diferente. Como guia orientador de respostas aos constantes desafios que surgem, a palavra-chave é definir objetivos a longo prazo, sendo necessário que os gestores especifiquem por exemplo o modo como se pretende concretizar a missão nos próximos 5 anos, em que termos e que parcerias exatas se vão formar, com quem e quando. São necessários objetivos específicos em áreas como incentivar o valor dos seus colaboradores (por exemplo através de ganhos por

comissão), realçar a ideia de um compromisso orientado para um consumidor de mercado global, manter o rácio de retorno, construir uma balança comercial favorável e equilibrar o negócio por cliente, por produto e pela geografia do mercado (Dessler, 2005).

4º Passo: Formular um Plano de ação para concretizar os Objetivos Estratégicos

Se a estratégia da organização é uma ponte de ligação para onde esta gostaria de estar no futuro, a questão é: *Como vamos partir do hoje para conseguir o amanhã?* Pela sinalização das suas oportunidades vs ameaças externas e das suas potencialidades vs fraquezas internas vamos mover a gestão para o que se quer no futuro, apoiada na sua visão, missão e objetivos estratégicos. Um conhecimento e um compromisso com a estratégia permite garantir aos colaboradores de uma organização a capacidade de manter decisões consistentes com as necessidades desta. Há que desenhar uma estratégia cujos princípios básicos sejam relativamente fáceis de comunicar, caso contrário os colaboradores não vão aderir a implementações nas quais não acreditam (Idem, 2005).

Quadro 1 - Princípios Estratégicos de Grandes Organizações

Organização	Princípios Estratégicos
Dell	Sê direto
eBay	Focalizar as trocas das redes sociais
Wal-Mart	Preços Baixos, todos os dias
General Electric	Sê o número um ou o número dois ou desiste.

Fonte: Dessler (2005).

5º Passo: A Implementação da Estratégia

Voltando ao cérebro, vamos agora falar de depressão, na qual ocorre o desequilíbrio de certas substâncias químicas, como a dopamina, um neurotransmissor responsável pela sensação de bem-estar. Quando surge uma influência externa que interfira com a vida do indivíduo – por exemplo a perda do emprego, a morte de um ente querido, uma separação do companheiro, etc. – os níveis de dopamina diminuem e o indivíduo tende

a agir de forma a sentir-se bem novamente. O seu comportamento começa a tornar-se estranho, como se desesperasse por uma emoção boa! Beber ou jogar podem ser exemplos expressivos. Para que esta fase de declínio se restabeleça, tanto cerebralmente como no todo do seu organismo, terá de existir um período de adaptação adequado ao *timing* de cada indivíduo, eventualmente com recurso aos fármacos (Whislaw, 2002).

Tal como no cérebro, também a organização pode estar sujeita a fatores externos que a fazem entrar em declínio e diminuem a sua própria *dopamina*. Uma crise económica dos mercados externos pode atingir gravemente uma pequena ou média empresa, a qual poderá reagir desesperadamente para não entrar em falência, muitas vezes com comportamentos inesperados (Whislaw, 2002 & Dessler, 2005).

Desta forma, a implementação da gestão estratégica significa atualizar permanentemente os objetivos da organização, nas suas ações e resultados, para manter o seu nível de *dopamina* e, conseqüentemente, o seu equilíbrio. Esta deve abranger todas as ações de manuseamento: planejar, organizar, operacionalizar, liderar e controlar– ou seja, atividades mais relacionadas com os recursos humanos, como recrutar ou despedir pessoal, abrir ou fechar projetos, inserir ou eliminar linhas de montagem de produtos, etc.. Obviamente, procedimentos como despedir pessoal ou eliminar linhas de montagem em nada contribuem para uma sensação de bem-estar dentro da organização e por isso não poderão constituir a regra: quando muito, eles proporcionarão uma *injeção* temporária de *dopamina* na organização, tal como os vícios proporcionam ao cérebro. A intenção será inovar na gestão de recursos humanos e não fazer dos seus cortes uma solução para todos os problemas financeiros (Idem, 2002 & 2005).

6º Passo: Avaliar a Performance

Há que tomar consciência de que uma estratégia nem sempre é bem sucedida. O medo de errar cria um estado de grande ansiedade, e quando realmente o erro ocorre, alimenta-se um estado de fuga ou defesa, ignorando a problemática no presente sem impedir que ela retorne no futuro.

A nível comportamental, o congelamento, a evitação e a fuga apresentam uma dimensão subjetivo-verbal – pelo relato avaliativo do perigo ou ameaça implicados na situação – e uma dimensão fisiológica – avaliada por indicadores de ativação autonómica periférica, modificação de padrões de configuração muscular, alterações

nos parâmetros dos sistemas imunitários e endocrinológicos e índices centrais no funcionamento do sistema nervoso (Baptista, 2001 & Baptista, 2000).

O medo ou a ansiedade podem ser definidos por uma constelação de medidas em cada um dos três sistemas de respostas: o que se faz – o comportamento, o que se pensa ou diz – a linguagem, e o que se sente perante uma ameaça real ou imaginada – a fisiologia (Idem 2001 & 2000).

Na perspetiva do comportamento organizacional, existem inúmeras empresas de sucesso que já passaram por situações de medo ou ansiedade perante o possível erro. Os erros servem para aprendermos a evoluir, sendo uma forma de aprofundarmos o conhecimento das consecutivas *metamorfoses* do mercado. A autorreflexão constrói uma decisão consciente e imparcial face aos fatores influenciadores desta ou daquela situação ou a possíveis impedimentos de uma existência duradoura. Tal como na *reestruturação cognitiva*, é necessário escutar mais as opiniões alheias, ter atenção aos instintos e aprender a lidar com as adversidades imprevistas, (Baptista, 2001).

A estratégia de gestão é um processo de altos e baixos, em resultado da introdução de novos produtos pela concorrência, de inovações tecnológicas que tornam obsoletos os processos de fabrico, e de redes comerciais pouco acessíveis nas quais urge competir. Um controlo alertado mantém a empresa e a sua estratégia atualizada, aplicando medidas de correção sempre que necessárias (Dessler, 2005). Há que gerir simultaneamente a evolução dos objetivos estratégicos (concorrência, avanços tecnológicos, alterações de comportamento dos consumidores) e ver se é necessário fazer ajustes, tal como na *exposição cognitiva*. Esta avaliação da *performance* da organização levanta sérias questões, semelhantes ao modelo de intervenção *cognitivo-comportamental*, que auxiliam para o seu desenvolvimento:

- *Quais são os recursos da empresa que contribuem para conseguir os objetivos estratégicos?* Esta questão constitui o mote da *fase educativa*, denominada ciclo de aprendizagem estratégica (vide figura 5), onde é dada informação a propósito dos fatores relacionados com a génese, manutenção e tratamento, é enfatizada a necessidade de colaboração de todo o capital humano, e é iniciado um procedimento de auto-observação ou automonitorização.
- *Qual é a razão para tantas discrepâncias?* A fase de aprendizagem de aptidões, orientada para esta questão, tem como finalidade eliminar os comportamentos de

fuga ou evitação, provocar a diminuição das respostas ansiosas (nomeadamente a ativação fisiológica) e alterar as crenças ou os padrões disfuncionais de produtividade.

- *Quais são as alterações que a situação da empresa sugere e o que poderá ser revisto para o plano estratégico?* Esta questão introduz uma terceira fase, na qual ocorre o confronto, de modo sistemático, com as situações ansiogénicas, para diminuir as respostas ansiosas e aumentar as expectativas de autoeficácia (Lacava, 2007 & Dessler, 2005).

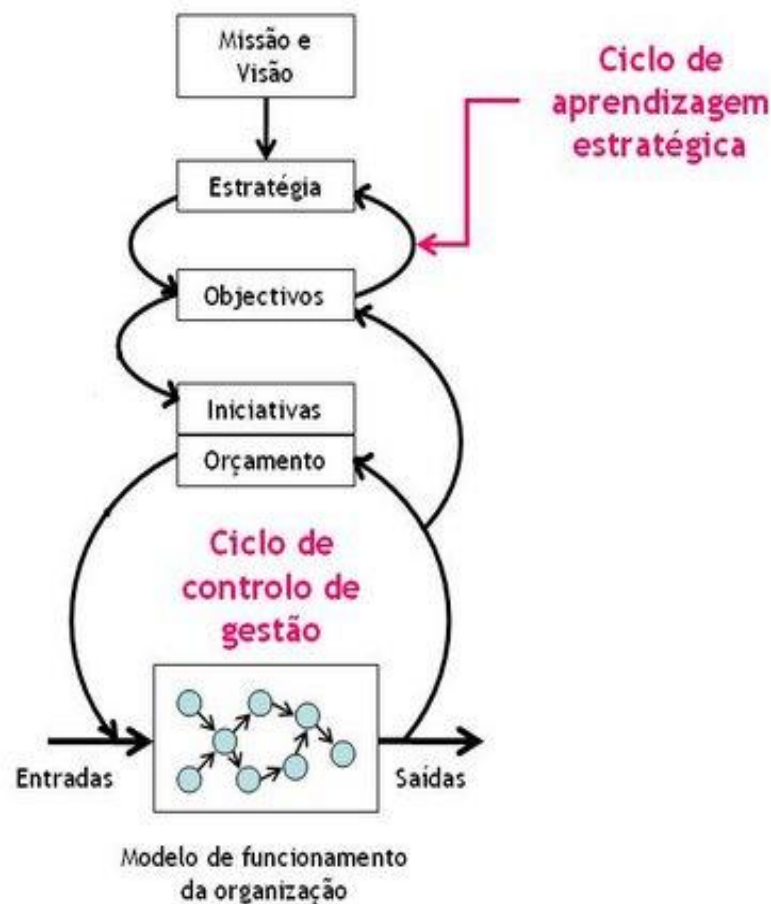


Figura 5 - Ciclo de Aprendizagem Estratégica

Fonte: (Redsigma, 2008)

O Projeto de Implementação do Sistema de Gestão Estratégica

Como implementar um Projeto de Gestão Estratégica.

Pretende-se formular orientações para a gestão estratégica consolidando a Neuroeconomia – a qual concebe a organização como um sistema cerebral em contínua aprendizagem e adaptação (Morgan, 2006) –, a Gestão de Recursos Humanos – como um fator de vantagem competitiva (Dessler, 2005) – e o SGQ – que para além de se tornar uma ferramenta de suporte de *performance* organizacional tem o objetivo claro da Certificação da Qualidade (Saraiva e tal, 2009).

Ao criarmos um guião de avaliação do estado atual da organização que sirva os três contextos mencionados e focalize a sua condição em termos de certificação de qualidade, estamos a corresponder aos objetivos propostos neste trabalho. Recapitulando, os objetivos gerais são: diagnosticar as situações-problema da própria estrutura organizacional, incluindo a gestão; delinear um plano de ação de desenvolvimento institucional que promova o controlo, ou até domínio, sobre os seus recursos e competências vitais; criar uma anatomia de uma gestão estratégica. Mais especificamente, temos em vista: avaliar o desempenho organizacional com base em evidências; integrar o desempenho organizacional à luz dos critérios de qualidade e de excelência; assegurar o alinhamento entre objetivos, estratégias, competências e processos na organização; focar as atividades de melhoria onde estas são mais necessárias; validar e adaptar o modelo de gestão estratégica à realidade da organização; promover a partilha de boas práticas entre diferentes áreas de atividades de uma organização e entre organizações (Saraiva e tal, 2009).

O quadro 2 representa sucintamente do que se trata a anatomia estratégia e qual a sua aplicabilidade.

Quadro 2 - A Anatomia da Gestão Estratégica

Neuroeconomia (Morgan, 2006)	Gestão de Recursos Humanos (Dessler, 2005 & NP 4427)	Sistema de Gestão da Qualidade (NP ISO 9001:2008)
Analogia entre o cérebro e a organização: Morgan (1996), ao basear-se numa visão estrutural cerebral para analisar o comportamento organizacional, recorda-nos a <i>Estrutura e Dinâmica das Organizações</i> de Mintzberg (1995).	Os recursos humanos como elemento chave: a necessidade de um suporte corporativo e de uma <i>performance</i> de esforço coletivo de desenvolvimento.	Controle de atividade da organização: a garantia de um trabalho executado com certificação de qualidade possibilita credibilidade externa e satisfação interna, ou seja, estímulo aos funcionários, técnicos, estudantes e coordenadores o que, consequentemente, resulta num melhor desempenho.
Criação de um DNA corporativo que contém a informação necessária ao desenvolvimento completo de um organismo.	Desenhar uma estratégia cujos princípios básicos sejam relativamente fáceis de comunicar, caso contrário os colaboradores não vão aderir a implementações nas quais não acreditam.	Verificação do cumprimento de todos os requisitos da norma NP 4427.
Sistema <i>Double Loop</i>	Análise <i>SWOT</i>	Verificação de Requisitos da norma ISO 9001:2008
UM SISTEMA DE APRENDIZAGEM E DE ADAPTAÇÃO CONTÍNUO		
Criação de um Plano de Ação concreto e aplicável comum a todas as vertentes		

Uma vez definido um plano de implementação do SGQ, este funcionará como plano de ação e como ponto de partida para o projeto de gestão estratégica com vista à implementação da certificação de qualidade de uma organização. Consoante a informação recolhida e conforme o que for estabelecido no projeto, dar-se-á continuidade aos passos da gestão estratégica de Dessler, adotada para o SGQ a executar.

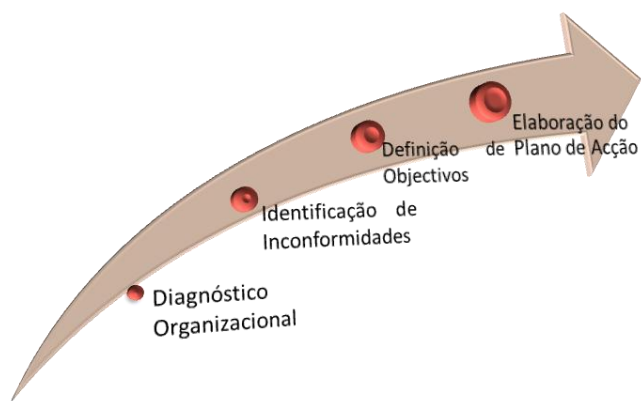


Figura 6 - O Plano Adotado para o Sistema de Gestão da Qualidade

Fonte: Dessler (2005).

A Gestão da Qualidade é um processo contínuo e permanente, que deve fornecer a visão do que, a médio e longo prazo, se pretende alcançar. A garantia de um trabalho executado com certificação de qualidade possibilita credibilidade externa e satisfação interna, ou seja, estímulo aos funcionários, técnicos, estudantes e coordenadores o que, consequentemente, resulta num melhor desempenho (Medeiros e tal, 2006).

A implementação da Gestão da Qualidade dentro de uma organização, é direcionada para a produção de um produto ou prestação de serviço com benefícios diretos e imediatos, que gera avanços não apenas na rotina de trabalho, mas também na obtenção dos resultados pretendidos. A padronização dos processos e procedimentos, a capacitação de recursos humanos, o *feedback*, a flexibilização de capacidade de respostas para melhores resultados e o controle dos recursos favorecem uma maior interação da equipa de gestão.

Antes de mais, é necessário aprofundar o conhecimento do funcionamento institucional e a integração nas suas atividades. Para que o levantamento de informação seja o mais completo possível mas de forma sintetizada, foi elaborada uma Ficha de Identificação Institucional (vide Anexo I) para conhecer a organização e perceber a sua atividade, onde constam os seguintes 10 parâmetros essenciais ao seu conhecimento: dados de identificação da entidade; dados de identificação da pessoa responsável pela administração; forma jurídica; território de abrangência; tipologia de intervenção; caracterização dos recursos humanos; categorias das atividades que desenvolve; tipo e

nº de utentes/beneficiários; grau do uso das TIC; interesse e expectativas da implementação da certificação de qualidade (Social, 2010).

Deste modo, poderemos obter uma visão detalhada da organização e da sua atividade objetivamente e sem informação excedente a deturpar o que se pretende. De seguida, faz-se a elaboração de um diagnóstico para a avaliação da implementação dos requisitos da norma ISO 9001:2008 para determinar o grau de dificuldade da organização ao nível de ambiente de qualidade, onde se considera como variáveis o planeamento, a organização, a coordenação, a liderança, a motivação, a comunicação e a decisão com indicadores de ponderação neste âmbito, conforme ficha de diagnóstico organizacional (vide Anexo II) (Medeiros et al, 2006 & IPQ, 2007). Deverão ser realizados os seguintes passos para a abordagem aos referidos processos da organização:

1º Passo – Determinar os processos necessários ao SGQ e a sua aplicação, que implica: a) determinar e nomear os processos; b) definir os *inputs* e *outputs* para cada processo; c) definir os clientes de cada processo e os seus requisitos; d) definir as responsabilidades e autoridades em cada processo.

2º Passo – Determinar a sequência e interação entre os processos, que implica: a) mapear a rede de processos da organização; b) definir as interfaces dos processos; c) documentar os processos onde isso se mostrar necessário.

3º Passo – Determinar os critérios e métodos necessários para que tanto a operação como o controlo destes processos sejam eficazes, que implica: a) especificar as características dos *outputs*; b) especificar os métodos para medição, monitorização e análise do desempenho dos processos (planeamento da qualidade incluindo a identificação das fases críticas); c) definir a informação a recolher e os métodos de recolha; d) definir os objetivos por processo.

4º Passo – Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessária para suportar a operação e monitorização dos processos, que implica: a) alocar os recursos a cada processo; b) estabelecer os canais de comunicação; c) providenciar a informação de partida (*inputs*); d) recolher dados; e) gerar/guardar registos (Dessler, 2005).

Uma vez delineado o caminho de ação para a implementação do SGQ, faz-se o diagnóstico da organização para avaliar e localizar a sua real situação. Para tal vamos observar a existência dos seguintes fatores (Idem, 2006):

- Planeamento: verificar se o planeamento é feito aos vários níveis da organização atualizando os seus objetivos globais e sectoriais.
- Organização: verificar se a estrutura orgânica da organização permite que se atinjam os objetivos traçados.
- Coordenação: verificar se existe uma política definida de coordenação das atividades da empresa.
- Liderança: verificar o envolvimento de todos os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização e não apenas dos objetivos relacionados com o exercício das suas funções.
- Motivação: verificar se cada membro da organização estabelece objetivos em colaboração com todos os restantes.
- Comunicação: verificar a existência de uma visão e objetivos estratégicos claros e disseminados em toda a organização.
- Decisão: verificar se as decisões finais são, em geral, acertadas e especificadas de acordo com os objetivos estratégicos definidos, e se estes são reformulados de ano a ano para localizar uma eventual inadequação das decisões (Medeiros, 2006 & Teles, 2007).

Dentro das variáveis consideradas foram agrupados subitens para uma identificação mais precisa do plano de ação a construir. De forma a ter uma visão mais exata sobre o estado atual e desempenho da organização, formularam-se indicadores para tal. Assim, baseada na mensuração do seu desempenho decide-se qual será a direção estratégica da organização. A formulação destes indicadores deve ser baseada em dados mensuráveis, ou seja, os indicadores devem ser expressos em escalas. Neste caso adota-se um grau ascendente de qualidade que vai desde o nível mais baixo, o **1**, que indica que não cumpre nenhum requisito para a certificação da qualidade, até ao nível mais alto que é o **5**, em que além da organização reunir todos os itens mantém um desempenho em constante evolução (Idem 2006 & 2007).

Na ficha de comprovação de requisitos (vide Anexo III), verifica-se a existência destes subitens assinalando e calculando qual o indicador adaptado à situação, ou quando não se verifica a sua existência, identificando de forma imediata as carências a colmatar.

Seguidamente, cria-se uma auditoria interna (vide Anexo IV) onde se tenta construir indicadores que além de mensuráveis, possuam um conjunto de características bem definidas, como sejam: objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados. Os indicadores serão focalizados nos clientes/ utentes, medindo o impacto das ações na satisfação dos mesmos e contendo, também, dois conjuntos de informações básicas: a relação do indicador com o ambiente de avaliação (objetivo, justificativa, ambiente e padrão) e a estrutura do indicador (elemento, fator e medida). Nas informações em relação ao ambiente, o objetivo determina o que vai ser avaliado, a justificativa determina o porquê de fazê-lo, o ambiente informa o local onde o indicador será aplicado, e o padrão representa o referencial usado para determinar se houve melhoria no processo avaliado (Paladini & Anacleto, 2010).

O plano de ação estipulado intitula-se plano de desenvolvimento institucional (vide Anexo V), o qual estipula, para o prazo de um ano, a elaboração de uma gestão estratégica na criação dos requisitos para a implementação da certificação da qualidade. A ficha de objetivos da qualidade (vide Anexo VI), serve para identificar os objetivos anuais a atingir, que depois de implementados e da verificação das não-conformidades serão revistos para uma nova redefinição.

O Caso Prático

A Implementação do Sistema de Gestão Estratégica na ARCSG

Material e Métodos

O modelo de gestão estratégica proposto neste trabalho foi utilizado numa organização do 3º setor, através da avaliação seu sistema de gestão de qualidade a fim de que, desse modo, pudesse ser verificada a sua aplicabilidade. De acordo com este modelo, o plano de ação estipulado foi o de determinar os processos necessários ao sistema de gestão de qualidade e a sua aplicação, abrangendo apenas as seguintes etapas: Definir o tipo de atividade/negócio e desenvolver a visão e a missão da organização; Avaliar a sua *performance* através da auditoria interna; estabelecer os objetivos estratégicos; gerar, avaliar e selecionar a estratégia da organização (vide figura

nº 4). Depois de realizado o plano de ação, a organização terá adquirido competências para implementar um sistema de gestão de qualidade, aplicando os referenciais de qualidade da norma ISO 9001:2008, de forma autónoma.

Numa primeira fase foi definido do tipo de atividade que a organização desenvolve aprofundando o conhecimento do funcionamento institucional, com o preenchimento da ficha de identificação institucional. Para complementar este conhecimento foi efetuada uma análise *SWOT* que contempla os pontos fortes e fracos da organização assim como fragilidades e potencialidades da mesma expondo a particularidade que irá contribuir para a sua aceitação perante a sociedade e a comunidade em que se insere, uma vez que se trata de uma IPSS.

Seguidamente foram abordados os procedimentos tidos pelas várias áreas da organização e quais as suas principais funções, pela comprovação dos requisitos referenciais da qualidade no preenchimento da ficha de comprovação dos requisitos (vide Anexo I). Ainda neste ponto, e através da análise do diagnóstico feito pela ficha de diagnóstico organizacional (vide Apêndice II), foram apontados quais os meios necessários à aplicação eficaz de um sistema de gestão de qualidade e, consequentemente, ao de gestão estratégica, pelo relatório de auditoria interna realizado (vide Apêndice III). O sistema *double loop* foi uma referência do funcionamento do sistema de gestão de qualidade que implicou a compreensão da organização e do que a sua gestão deveria fazer com base nas políticas de qualidade, no foco com o cliente/utente, no planeamento das atividades, na documentação de processos e na monitorização e controle para uma melhoria contínua.

Para uma melhor compreensão foi apresentado o organograma da organização concebido e a visão da estrutura e dinâmica da organização em comparação com os hemisférios cerebrais.

Por último, após terem sido efetuadas as alterações previstas foram apresentadas numa análise com informação registada de uma segunda auditoria realizada (vide Apêndices IV, V, VI) para avaliar o estado da organização a fim de se verificar a sua condição para a certificação de qualidade.

Desenho da investigação

A metodologia utilizada foi descritiva e exploratória, de forma a conhecer e interpretar a realidade da organização sem nela interferir para modificá-la e, também, proporcionar uma maior familiaridade com a problemática em estudo.

Local de Estudo – Caracterização da Organização

A Associação Recreativa Cultural e Social das Gândaras, como IPSS, ou seja, entidade do 3º Setor, pretende qualificar-se na demonstração do cumprimento dos requisitos estabelecidos em acordo de cooperação, da sua qualidade, reputação, ética, transparência, enfim, de responsabilidade, surge através da certificação pela ISO 9001:2008. Só assim será possível assegurar uma prestação de serviços de excelência, satisfazer as necessidades e exigências da comunidade, utentes, parceiros e colaboradores e marcar uma posição diferenciada num mercado cada vez mais competitivo. Clarificar, explicitar e comunicar a missão, os valores e princípios cria um maior envolvimento e compromisso interno, previne os desvios da missão e, de forma transparente, revela à comunidade o que se pode esperar dela. Ainda que as organizações do Terceiro Setor não tenham como objetivo gerar lucro, elas têm de assegurar a sua sustentabilidade e a obrigação de ser eficientes e de prestar contas às suas partes interessadas (Castro, 2005).

Participantes

A escolha da organização para este estudo foi na pertinência desta não ter iniciado ainda nenhum processo de implementação de gestão de qualidade para a sua certificação, permitindo a criação do processo proposto desde o seu início.

A população-alvo foi constituída pela Direção Técnica e pelos técnicos constituintes da empresa. Os dados apresentados são provenientes das informações recolhidas em duas auditoria internas, em momentos exatos antes e após terem sido realizadas as alterações das proposições formuladas.

Instrumentos

Os instrumentos que auxiliaram a concretização deste estudo dividem-se em três categorias : a bibliografia definida, o estudo de casos, a observação formal (direta e indireta, e a aplicação praticado processo proposto

Procedimentos

Para delinear o caminho de ação para a implementação do SGQ, fez-se o diagnóstico da atual situação da organização para avaliar e localizar a sua realidade com a ajuda das ferramentas apresentadas e pela análise de relatório de 1ª auditoria interna (vide Apêndice III). Verificou-se que Associação Recreativa Cultural e Social das Gândaras (ARCSG) encontra-se no nível **2,1**, para a certificação de qualidade, ou seja, cumpre pontualmente alguns requisitos mas necessita de elaborar os seus objetivos estratégicos direcionados para uma ação de forma a manter um relacionamento estreito com o mercado, inovar, ter flexibilidade e um bom sistema de informação assim como com um bom sistema nas áreas de operacional e de apoio. Este caminho passa, essencialmente, por identificar os processos necessários para o sistema de gestão de qualidade e a sua aplicação para a organização, determinas a sequência e interação dos processos, determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controlo desses processos sejam eficazes. Para tal é necessário um grande dinamismo, que se traduz num ciclo de *feed-back* e na adoção de numa resposta muito rápida a este.

Deste modo, ao criar o SGQ para a ARCSG adotou-se o sistema *double loop* (recolher dados e monitorizar o ambiente interno e externo, a registar a informação recolhida, a analisar da informação e constatar incorreções para decidir o que melhorar, e a acionar mecanismos de correção) como guia orientador dos objetivos estratégicos anteriormente referidos (vide figura 7).

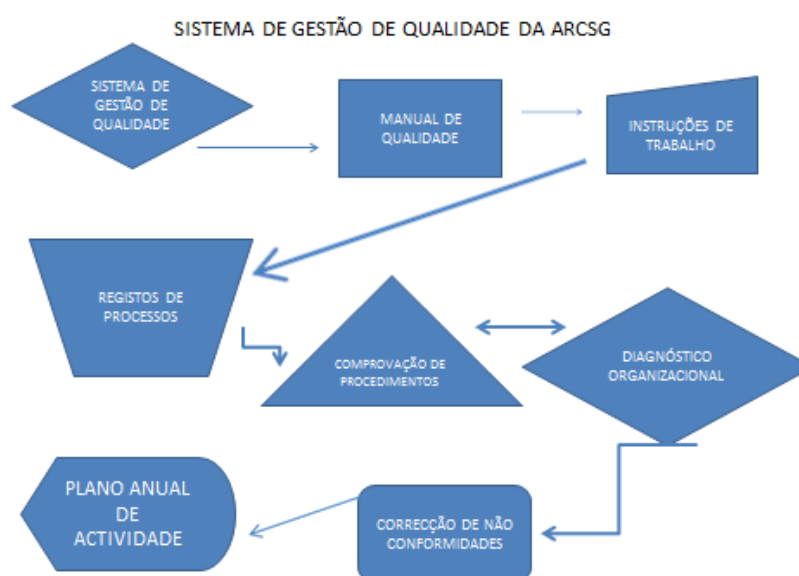


Figura 7 - **O Sistema de Gestão da Qualidade** da ARCSG

Fonte: Manual de Qualidade da ARCSG, 2011

O plano de ação da ARCSG estipula-se através do Quadro nº 1, em relatório de 1ª auditoria (vide Apêndice III) onde estão identificados os objetivos a atingir até junho de 2011, que depois de implementados e da verificação das não-conformidades será revisto para uma nova redefinição para o 2º Semestre do mesmo, mas precisamente a 26/08/2011.

Este plano de ação visa corresponder aos níveis de qualidade exigidos pela NP ISO 9001:2008, no âmbito do processo de certificação da mesma, correspondendo aos procedimentos obrigatórios (4.2.2; 4.2.3; 4.2.4; 8.2.2.; 8.3.; 8.5.2.; 8.5.3) e aos seus requisitos obrigatórios (5.6; 6.2.2.; 7.1.; 7.2.2.; 7.3.2.; 7.3.4; 7.3.5; 7.3.6; 7.3.7; 7.4.1; 7.5.3; 7.6; 8.2.2.; 8.2.4.; 8.3; 8.5.2.; 8.5.3.), sendo que a valorização dos recursos humanos constitui um objetivo de destaque da sua gestão, conciliando com a norma própria para o efeito NP 4427 (Saraiva et al, 2009 & Fernandes, 2007).

O Organigrama Funcional da ARCSG

A atividade que a ARCSG desenvolve foi dividida em 4 categorias: a recreativa, a cultural, social e formativa. Estas funcionam de forma integrada, existindo assim um único Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). O sistema é constituído por um único conjunto de processos os quais, quando aplicável, endereçam as especificidades de cada uma das áreas existentes.

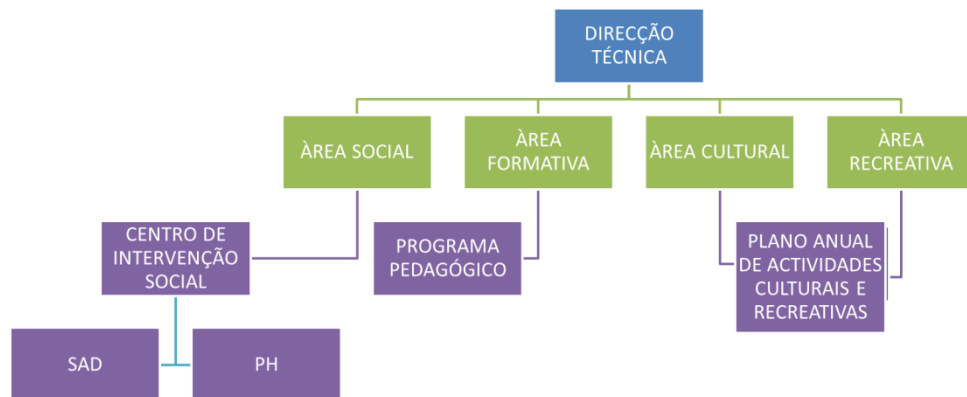


Figura 8 - **Organigrama Funcional** da ARCSG

Fonte: Manual de Qualidade da ARCSG, 2011

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da ARCSG é definido pela Direção, no respeito das normas de referência e da Política da Qualidade estabelecida pela Diretora Técnica.

Todos os elementos da ARSG são responsáveis por cumprir e fazer cumprir o disposto na estrutura documental que suporta o SGQ (SGQ), zelando pela sua melhoria contínua, conforme referenciado. Para tal declaram o seu compromisso com o SGQ (SGQ) através da assinatura de termo de responsabilidade definido no mesmo Procedimento.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da ARCSG é garantido através da interligação de todos os elementos fundamentais: Política da Qualidade; Manual da Qualidade; Procedimentos de organização e procedimentos técnicos previstos em regulamento próprio de cada área de atividade; Pessoal, instalações, materiais e equipamentos; Registo de Evidências; Auditorias (Manual de Qualidade ARCSG, 2011)

Hemisférios Cerebrais vs Estrutura e Dinâmica da ARCSG

Como anteriormente referido, na comparação dos hemisférios cerebrais vs a estrutura e dinâmica das organizações, cada organização apresenta 6 tipos de elementos básicos, seis forças, que se encontram em constante comunicação, que, desta forma, se procurou aplicar à ARCSG:

- a) **Copula Estratégica:** É constituído por: a Assembleia Geral, a Direção Geral, a Presidente, a Vice-Presidente e a Diretora Técnica tendo como principal objetivo cooperar com os colaboradores respondendo as suas necessidades com de forma a atingir os objetivos da ARCSG.
- b) **Linha Hierárquica Média:** É constituída pelos gestores intermédios, responsáveis por cada área de atividade. Tem como função fazer a *ponte* entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia. Na ARCSG, a linha hierárquica é composta por 5 áreas – a área social, a área cultural, a área recreativa e a área formativa.
- c) **Operações Finalísticas:** É constituído por todos os colaboradores operacionais, com a categoria profissional de auxiliar de serviços gerais, que têm como função executar todas as funções relativas à prestação de serviços.
- d) **Tecnoestrutura:** Da tecnoestrutura fazem parte os responsáveis pelo planeamento e organização de métodos cujo objetivo é criar sistemas de trabalho que permitam a estandardização da empresa, tais como a assistente social, a animadora, a educadora e os formadores.
- e) **Acessoria de Apoio:** Colaboradores com diferentes funções dentro do serviço de apoio administrativo.

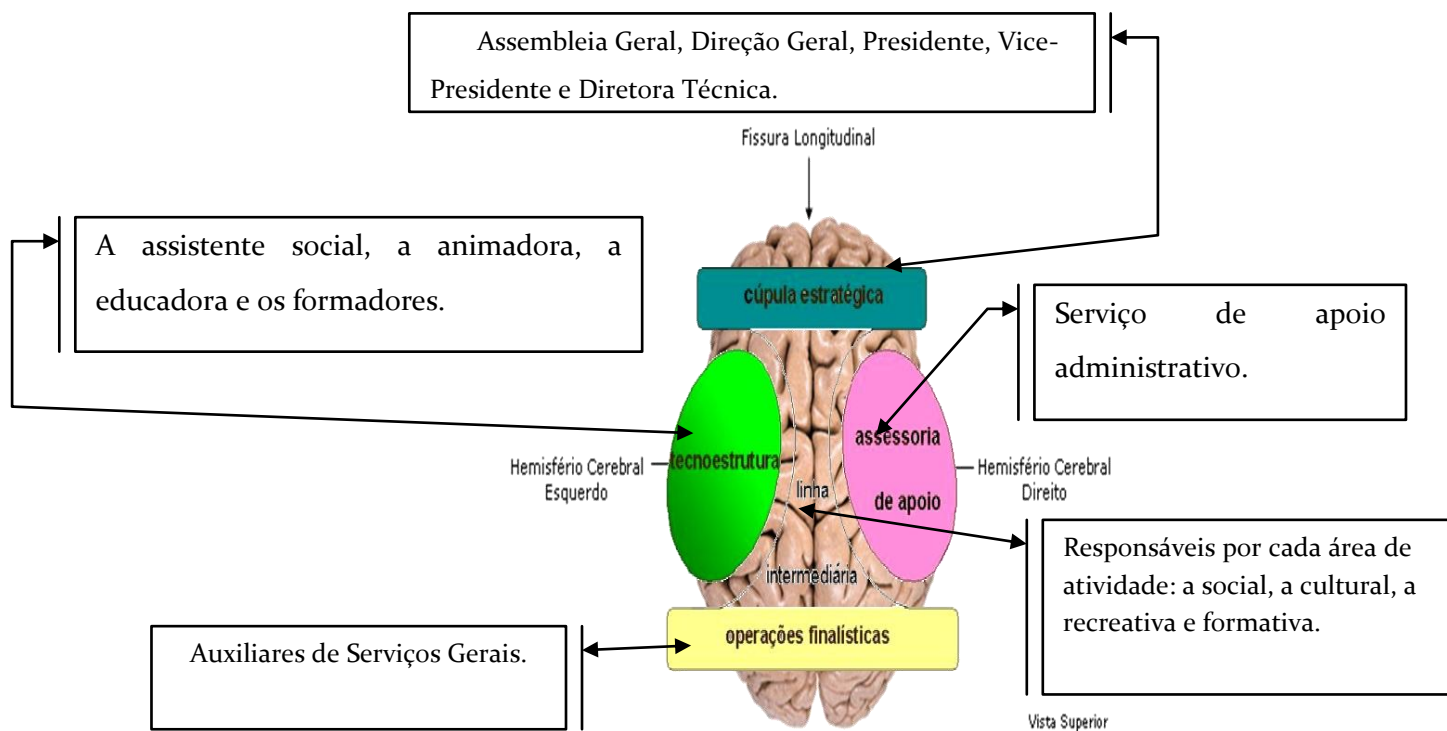


Figura 9 - **Hemisférios Cerebrais vs a Estrutura e Dinâmica da ARCSG**

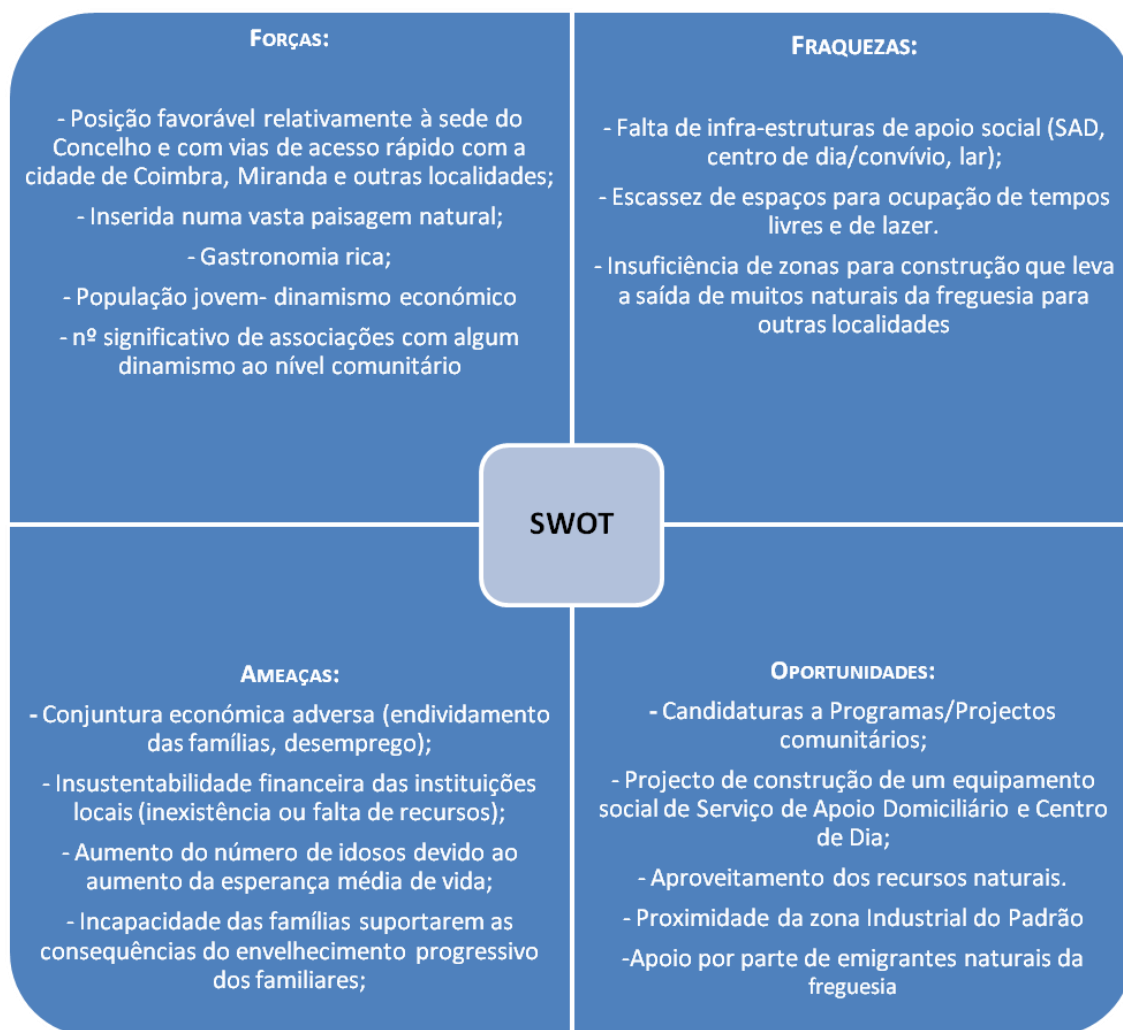
A Análise Swot

O termo *SWOT* é composto pelas iniciais das palavras *strenghts* (pontos fortes), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) e é uma ferramenta de enorme utilidade por permitir identificar, de uma forma sistemática, os atributos valiosos e os nefastos, assim com as condições externas que poderão ajudar ou perturbar a prossecução de determinados objetivos. Neste sentido, enumeram-se na tabela nº 1 em os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças identificadas essencialmente a partir dos vários momentos de auscultação dos agentes intervenientes e da população da Freguesia das Gândaras e da análise do levantamento de equipamentos e atividades desenvolvidas pela ARCSG. Concluindo, pode-se dizer

que a Freguesia das Gândaras encerra inúmeras capacidades de desenvolvimento na medida em que possui uma população jovem e recursos inatos que podem, e devem ser aproveitados de modo a melhorar as condições de vida da população, assim como, apelar a novas formas de fixar e conduzir mais pessoas para a Freguesia. Pode-se afirmar que a Freguesia das Gândaras possui potencialidades geográficas e com boas acessibilidade que facilitam os processos migratórios diários, conjugados com o facto de apresentar uma paisagem natural, cujo ambiente é ainda fonte de preservação, o que poderá em muito contribuir para o desenvolvimento do turismo rural, levando à necessidade de serem construídas ou recuperando algum do seu património, potencializando a oferta ao nível da empregabilidade no concelho. É importante salientar a existência de um equipamento social disponibilizado pela ARCSG, direccionado para idosos (Serviço de Apoio Domiciliário) e para crianças (Prolongamento de horário), necessitando de ser reestruturado e alargado (na valência creche e centro de dia) de modo a aperfeiçoar as suas condições físicas e, consequentemente, as suas competências na prestação de serviços à comunidade. Torna-se assaz pertinente referir o grupo de pessoas locais que tenta fazer com que a Freguesia cresça e se desenvolva, sempre pensando no próximo e nos mais vulneráveis. É de realçar, ainda a inexistência de Lar para grandes dependentes, resposta esta relevante no concelho na medida em que a população idosa é identificada como sendo o segundo grupo etário com maior expressividade, facto esse, associado ao aumento médio da esperança de vida, que conduziu à emergência do conceito de 4.^a idade.

Tendo em conta que a população ativa possui um emprego que lhes ocupa, pelo menos, 8 horas por dia e torna-se muitas vezes difícil as famílias cuidarem adequadamente dos seus idosos, onde se verifica uma forte rede de suporte familiar e de vizinhança. O aumento da longevidade de idosos com mais 75 anos para a chamada 4.^a idade por isso conotada por ser cada vez mais dependentes apela para a criação deste serviço na ARCSG .

Quadro 3 - Análise Swot da Freguesia das Gândaras



Fonte: Manual de Qualidade da ARCSG(2011)

A médio e a longo-prazo a comunidade da freguesia das Gândaras vai necessitar de respostas sociais, e de outro carácter, às quais a ARCSG poderá oferecer mais prestação de serviços e desenvolver novas atividades contribuindo significamente para os objetivos da organização e, através deles, beneficiando a comunidade local e o concelho.

Os Recursos Humanos

A ARCSG considera os seus recursos humanos como a sua parte mais elementar devido à sua função estratégica na manutenção e desenvolvimento desta. A qualificação e

valorização dos recursos humanos são imprescindíveis para a manutenção do comprometimento dos colaboradores de forma a possibilitar o desenvolvimento da Associação e da concretização dos seus objetivos.

A Associação deverá estimular nos seus colaboradores uma cultura fundamentada na solidariedade, ética, profissionalismo e espírito de equipa. A ARCSG pratica uma política de igualdade de oportunidades sem qualquer discriminação em razão, designadamente, do sexo, raça, cor, origem étnica ou social, características genéticas, língua, religião ou convicções, opiniões políticas ou outras, pertença a uma minoria nacional, riqueza, nascimento, deficiência, idade ou orientação sexual.

A ARCSG criou um regulamento específicos para os recursos humanos tendo como objetivo suportar decisões e ações relativas à motivação, profissionalização e, consequentemente, à valorização dos seus colaboradores com vista à contribuição do cumprimento da missão e ao alcance dos resultados pretendidos

A Visão

A ARCSG espera ser reconhecida como uma das entidades promotoras de atividades/serviços Recreativos, Culturais, Sociais e Formativas oferecendo condições com qualidade reconhecida, tendo por base as necessidades sociais da população residente e flutuante, destacando-se pela excelência dos serviços prestados e pelo enfoque na satisfação dos seus clientes/utentes e do desenvolvimento local. Temos como objetivos:

Objetivos Gerais: Combater a Pobreza e a Exclusão Social, disponibilizando um conjunto de respostas sociais, culturais, recreativas e formativas através de prestações de serviços, desenvolver um conjunto de ações de sensibilização junto das famílias e na comunidade local, com vista à introdução de práticas para a sua prevenção.

Objetivos Específicos: Realizar um planeamento integrado e sistemático, potenciando sinergias, competências e recursos ao nível local e uma maior eficácia do conjunto de respostas sociais existentes através da rentabilização das práticas e das estruturas de solidariedade já existentes.

A Missão

A Associação tem por objetivos o apoio à infância, juventude e ao idoso, privilegiando os mais desfavorecidos nomeadamente desempregados, famílias carenciadas, deficientes, crianças e mulheres vítimas de maus tratos, toxicodependentes e outros grupos desprovidos de apoio sócio - familiar, com vista à prevenção e resolução dos problemas sociais da população e à diminuição dos fatores de exclusão de indivíduos e famílias

Resultados

No percurso do caminho do plano de ação para a implementação do sistema de gestão de qualidade da ARCGS, avaliou-se o impacto de todas as alterações já realizadas, que o quadro nº 3 apresenta de forma sintetizada. De seguida foi efetuada uma segunda auditoria interna (Apêndice V) para verificar em que estado estava o SGQ da ARCSG depois das alterações implementadas, e o resultado foi de uma pontuação de **3,6**, ou seja, encontrava-se em condições de alcançar os objetivos propostos pela qualidade mas necessita de promover a adoção de uma abordagem de processo enfatizando a importância: do entendimento e atendimento aos requisitos; da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos; da melhoria contínua de processos baseada nas suas medições objetivas.

Quadro 4 - Síntese das Alterações realizadas sob o SGQ implementado.

▶ Declaração documentada da política da qualidade bem como dos seus objetivos
▶ Elaboração do Manual de Qualidade
▶ Procedimentos do sistema requeridos pela norma NP ISO 9001:2008.
▶ Documentos Necessários para que a organização assegure o planeamento, a operacionalização e o controle eficazes dos seus processos
▶ Dividiu-se a organização por áreas de atividade, com regulamento adequados à especificidade de cada serviços, para um planeamento e desenvolvimento de cada prestação de serviço. Dando origem a um novo organograma funcional.
▶ Declaração da missão e da visão da organização desenvolvendo relacionamento significativos e interdependentes com a prossecução de objetivos compatíveis com as necessidades da organização.
▶ Elaboração de Manual de Gestão de Recursos Humanos para a integração entre a qualidade e a cultura da organização, influenciando diretamente o bem-estar do colaboradores.

Conclui-se que a organização já possui maioritariamente os processos necessários ao SGQ que incluem a identificação de atividades, do seu registo e controle , de provisão de recursos, da sua medição análise e melhoria mas ainda falta a sua implementação prática. No entanto, conforme já estabelecido depois de realizado o plano de ação, a organização terá adquirido competências para implementar um sistema de gestão de qualidade, que aplicará os referenciais de qualidade da norma ISO 9001:2008, de forma autónoma não estando previstas para este trabalho.

Discussão

Operacionalizar um processo de Gestão Estratégica multidimensional nas organizações através da componente teórica da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Dessler, 2005), do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a norma NP 9001:2008, e da abordagem de Morgan (2006) foi o desafio proposto neste trabalho. Deste modo, pelo caso prático utilizado pode-se constatar se a análise efetuada da organização abrange todas as suas vertentes pelos procedimentos assinalados no quadro da anatomia da gestão estratégica (vide quadro 2).

No âmbito da neuroeconomia e pela perspectiva de Morgan(2006), efetuou-se uma analogia entre o cérebro e a organização propriamente dita, com a conciliação da teoria de Mintzberg(1995).Verifica-se também a criação de um *DNA* corporativo com a difusão da missão e visão por toda a organização tal como a utilização do sistema *double loop*, nomeadamente como guia orientador do SGQ da organização.

Por outro lado, pela gestão de recursos humanos de Dessler(2005) e pelos requisitos da norma Np 4427, elaborou-se o manual de gestão de recursos humanos na organização, este construiu-se em sintonia com os objetivos da organização considerando-os como elemento chave do seu desenvolvimento. Com a construção deste manual difunde-se também a visão e a missão da organização para a fácil aderência dos seus colaboradores. Foi realizada uma análise *SWOT* , da localidade onde está situada a organização, para visualizar o contributo desta na comunidade local, consequentemente à qualidade de vida dos seus colaboradores, assim como novas formas de expansão dos seus serviços.

Por sua vez, a implementação do SGQ, segundo a norma NP ISO 9001:2008, na organização, com vista à certificação de qualidade desta, possibilita a sua credibilidade externa assim como à satisfação interna, e, em conciliação com a norma NP 4427, através da verificação contínua da existência dos seus requisitos um processo de melhoria contínua.

Por último, as ferramentas criadas, nomeadamente a ficha de comprovação de requisitos (vide anexo III), a ficha de diagnóstico organizacional (vide anexo II) e minuta de auditoria interna (vide anexo IV), são um sistema de aprendizagem e de

adaptação contínuo que permitem a criação de um plano de ação concreto e aplicável comum a todas vertentes mencionadas.

Com efeito, acredita-se que com este trabalho seja possível quantificar o nível de implementação dos requisitos para um SGQ num contexto de gestão estratégica multidimensional. Correspondendo aos objetivos delineados, que permite, na generalidade: diagnosticar as situações-problema da própria estrutura organizacional, incluindo a gestão; delinear um plano de ação de desenvolvimento institucional que promova o controlo, ou até domínio, sobre os seus recursos e competências vitais; criar uma anatomia de uma gestão estratégica. E especificamente, permite: avaliar o desempenho organizacional com base em evidências; integrar o desempenho organizacional à luz dos critérios de qualidade e de excelência; assegurar o alinhamento entre objetivos, estratégias, competências e processos na organização; focar as atividades de melhoria onde estas são mais necessárias; validar e adaptar o modelo de gestão estratégica à realidade da organização; promover a partilha de boas práticas entre diferentes áreas de atividades de uma organização e entre organizações.

Conclusões

É indubitável a constatação de que, através do processo de gestão estratégica multidimensional proposto, se implique a compreensão da organização e o contributo da sua gestão para o seu estado atual. As ferramentas sugeridas permitiram à gestão adquirir métodos e técnicas eficazes de melhoria contínua das suas atividades, implicando o cálculo de riscos e de oportunidades de forma a manter a existência da organização e a criação de uma boa liderança. Devido à permeabilidade demonstrada deste processo há a vantagem de o poder aplicar como guia orientador de um sistema de gestão estratégica noutras organizações. Pela conceitualização do tipo de negócio que a organização possa desenvolver, é só colocar em prática, verificar os resultados obtidos e avaliá-los. De salientar a importância da disponibilidade da Direção para uma mudança de paradigmas na área gestão que se subentende, ao aceitar em enveredar pelo caminho sugerido.

No entanto, pelo resultado do caso prático e apesar de criadas as coordenadas do processo de gestão estratégica multidimensional não foi possível verificar a sua

implementação. Ficaré por esclarecer a relação do trabalho já efetuado com a sua efetivação para uma possível realização de revisão de atividades.

Em suma, pode-se considerar o processo de gestão estratégica multidimensional como um método complementar face ao contexto dos já existentes, iniciando uma nova perspectiva sobre o processo de tomada de decisão na gestão. A sua aplicabilidade poderá vir a ser testada em futuros estudos para confirmar a sua mais valia pela inovação do contexto teórico e como um recurso prático no processo de desenvolvimento de uma organização.

Referências Bibliográficas

Abreu, J. (2008). *Movimentos Sociais e Metáforas Organizacionais: Uma Fuga da Caverna de platão*. Obtido em 02 de dezembro de 2010, de SEGET - Simpósio de Excelência e Tecnologia: www.economia.aedb.br

ARCSG. (2001). *Manual de Qualidade*. Lousã.

Bachelard, G. (2000). *O Novo Espírito Científico*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro Editora.

Baptista, A. A. (abril e maio de 2001). Aprender a lidar com as dificuldades emocionais. *Centro de aconselhamento para estudantes - Revista de Humanidades e Tecnologias*, pp. 227-327.

Baptista, A. (2000). Perturbações do medo e da ansiedade, uma perspetiva evolutiva e desenvolvimental. In A. Baptista, *Psicopatologia do Desenvolvimento, Trajetórias (in)adaptativas ao longo da vida*. Coimbra: Livraria Quarteto.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager - A Model for a Effective Performance*. New York: Wiley & Sons.

Castro, C. F. (2006). *Guia Prático para a Associação Sem Fins Lucrativos*. Seixal: Setor Gráfico de Edições da Câmara Municipal do Seixal.

Chopra, D. (2006). *Os Sete Princípios da Realização Pessoal*. Lisboa: Editorial Presença.

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Lda.

EQUAL. (2002/2006). *Qualificar o 3º Setor*. Obtido em 15 de 05 de 2011, de Candidaturas ao programa Q3: www.q3.org.pt

Fernandes, M. T. (14 de 07 de 2007). *A Norma Portuguesa NP 4427 -Sistema de Gestão de Recursos Humanos*. Obtido em 2011 de abril de 28, de Manuel Teles Fernandes: www.telesfernandes.net

Giddens, A. (1994). *Modernidade e Identidade Pessoal*. Oeiras: Celta Editora Lda.

Lacava, G. (2007). *Protocolo de Terapia Cognitivo Comportamental de Grupo para a Fobia Social Circunscrita*. Obtido em 2009 de 12 de 28, de O Portal dos Psicólogos: www.psicologia.com.pt

Medeiros, L. C. (janeiro/abril de 2006). *Modelo Diagnóstico e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: Estudo de um Caso*. Obtido em 02 de 11 de 2010, de Scielo Organization - Sicentific Electronic Library on Line: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/>

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morgan, G. (2006). *Images Of Organization*. Londres: Sage Publications.

Moura, M. d. (2008). *O Doente Co - Autor da sua Doença*. Setúbal: Tipografia de Setúbal Lda.

Neves, A. (2002). *Gestão da administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.

Paladini, C. (s.d.). *Proposta de um Modelo para a Gestão de Qualidade de Alimentos Orgânicos sob a ótica de Grawin*. Obtido em 20 de 02 de 2011, de Excelência em Gestão: www.excelenciaemgestao.org

Qualidade, I. P. (2007). *NP 4427*. Obtido em 2011 de agosto de 18, de Instituto Português da Qualidade: www.ipq.pt

Redsigma. (13 de 11 de 2008). *Ações corretivas, ações preventivas e estratégia*. Obtido em 18 de 06 de 2011, de Balanced Scorecard: <http://balancedscorecard.blogspot.com/2008/11/aces-corretivas-aces-preventivas-e.html>

Saraiva, A. L. (2009). *ISO 9001:2008 - Implementação e Certificação*. Lisboa: Verlag Dashofer Edições Profissionais.

Sisk, R. (2011). Apostas Estratégicas. *Revista Executive Digest* , 48-53.

Social, D. G. (2009). *Modelo de Avaliação de Qualidade*. Obtido em 25 de 02 de 2011, de Direção Geral da Segurança Social: www2.seg-social.pt

Sternberg, R. (2000). *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Voltolini, R. (2004). *O Terceiro Setor: Planejamento e Gestão - 2ª Edição*. São Paulo: SENAC Editora.

Whislaw, B. (2001). *Neurociência do Comportamento*. São Paulo: Editora Manole.