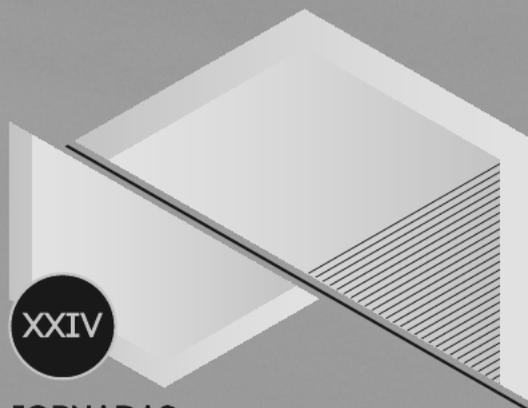


COMUNICAÇÕES: LIVRO DE RESUMOS



JORNADAS
LUSO-ESPAÑOLAS

GESTÃO CIENTÍFICA

Contributo da Gestão para a Sustentabilidade
das Organizações e da Sociedade

6.7.8 FEVEREIRO 2014
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA



Título: “O Contributo da Gestão para a Sustentabilidade das Organizações e da Sociedade”

XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica

6,7,8 fevereiro 2014 - Leiria

Comunicações: Livro de Resumos

Edição: Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria)

Edifício Sede

Rua General Norton de Matos

Apartado 4133 | 2411 - 901 Leiria - PORTUGAL

Tel. (+351) 244 830 010 | Fax (+351) 244 813 013

ipleiria@ipleiria.pt | www.ipleiria.pt

Janeiro 2014

Grafismo e produção: Publicenso / www.publicenso.pt

Impressão: Gráfica da Batalha

Tiragem: 450 exemplares

ISBN LIVRO: 978-972-8793-66-1

ISBN CD: 978-972-8793-65-4

Depósito Legal: 370518/14

APRESENTAÇÃO

Estimados/as Colegas,

Durante os dias 6, 7 e 8 de fevereiro de 2014 realizamos em Leiria as XXIV JORNADAS LUSO-ESPANHOLAS DE GESTÃO CIENTÍFICA sob o lema “O Contributo da Gestão para a Sustentabilidade das Organizações e da Sociedade”. Foram organizadas pelo Instituto Politécnico de Leiria (IPL) através do Centro de Investigação em Gestão para a Sustentabilidade (CIGS) e da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG).

Os especialistas da área da gestão, profissionais, académicos foram convidados a participar neste grande encontro, partilhando as suas pesquisas empíricas, desenvolvimentos teóricos e casos práticos. O tema proposto é atual e pertinente o que contribuiu para uma adesão significativa, que se traduziu em 327 comunicações submetidas, subscritas por 613 autores(as) e coautores(as), de origem predominantemente portuguesa, espanhola e brasileira. Nesta publicação apresentam-se 281 resumos das comunicações aceites pelos comités científicos português e espanhol, através da revisão dupla e cega por pares de acordo com critérios de escrutínio científico e que serão apresentadas durante o evento.

O IPL e a cidade de Leiria dão as boas vindas aos cerca de 430 participantes inscritos no evento. Confiamos que as XXIV Jornadas sejam uma oportunidade para debater os Contributos da Gestão para a Sustentabilidade das Organizações e da Sociedade e para encetar intercâmbios proveitosos entre investigadores de vários países e diferentes áreas científicas.

A Comissão Organizadora agradece o todos os autores e autoras o seu contributo e participação nas XXIV JORNADAS LUSO-ESPANHOLAS DE GESTÃO CIENTÍFICA e empenhar-se-á para tornar a vossa estada o mais agradável e gratificante possível.

Presidentes do Comité Organizador

Alzira Marques

Ana Sargento

CONTABILIDADE

GESTÃO PELA QUALIDADE NAS ENTIDADES PÚBLICAS: O CASO DA ENTIDADE BETA

Cláudia R. Vieira (claurodriguesvieira20@hotmail.com)
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
Maria Antónia J. Jesus (antonia.jesus@iscte.pt)
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL),
BRU/UNIDE, Lisboa, Portugal

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a viabilidade da implementação do TQM nas entidades públicas, identificando as motivações e as dificuldades que essas entidades enfrentam.

Para alcançar os objetivos propostos foi escolhida uma metodologia qualitativa e interpretativa, optando pelo método do estudo de caso e por entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da Entidade Beta envolvidos no processo da qualidade.

As principais conclusões apontam para a viabilidade da adoção do TQM nas entidades públicas. Na Entidade Beta a implementação contou com o envolvimento da gestão de topo e de todos os colaboradores apesar da resistência inicial. Uma das principais motivações para a implementação foi a preocupação com a imagem externa e com a satisfação das necessidades dos clientes. Quanto às dificuldades de implementação, a escassez de tempo foi a mais realçada. Como benefícios foram identificados melhoria dos processos, incentivo ao trabalho de equipa, satisfação dos clientes e uma visão de melhoria contínua.

Palavras-chave: Qualidade, *Total Quality Management*, Sector Público, Estudo de caso.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of TQM in the Public Entities in order to understand the motivations and difficulties these entities face.

In order to achieve these objectives, we selected the use of a qualitative and interpretative methodology, applying the case study method and the technique of semi structured interviews with employees of Entity Beta involved in the implementation of the quality process.

The main findings indicate that the top managers and all employees were involved in the adoption of TQM in Entity Beta, although an initial resistance by the latter. One of the main motivations for TQM adoption was the concern with the external image and the desire meeting the needs of customers. Regarding the difficulties pointed out, the lack of time was the most highlighted. This application brought many benefits, such as improving processes, encouraging teamwork, increased customer satisfaction and a vision of continuous improvement.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Public Sector, Case Study.

1. INTRODUÇÃO

A introdução do conceito de qualidade, não deixou de levantar dificuldades e de ser alvo de discussão entre os especialistas. Se, por um lado, existe um conjunto de autores que defendem a aplicação do TQM no sector público (McNary, 2008; Dewhurst *et al.*, 2003; Sinha, 1999; Handfield *et al.*, 1998; Sousa, 2007; Cohen e Brand, 1993; Rago, 1996; Osborne e Gaebler, 1992), por outro, encontram-se estudiosos (Swiss, 1992; Poister e Harris 1997; Kaboolian 1999) que alegam que a aplicação do TQM no sector público consiste num grande erro.

Neste sentido urge perceber a forma como a qualidade é promovida nas instituições públicas, em concreto, nas organizações públicas portuguesas, através da análise da experiência da Entidade Beta.

Este artigo tem como objetivo principal verificar se é possível aplicar a filosofia do TQM numa Entidade Pública. Face a este objetivo geral, foram definidos objetivos específicos que correspondem às seguintes questões de investigação formuladas: Quais as motivações para a implementação do TQM na Entidade Beta? Como decorreu o processo de implementação do TQM na Entidade Beta? E Quais foram as dificuldades e os obstáculos na implementação do TQM na Entidade Beta?

Tendo em atenção a natureza do estudo em causa, recorreu-se ao uso da metodologia qualitativa e interpretativa porque permite interpretar, compreender, explicar, em profundidade as práticas sociais, onde se incluem as práticas de contabilidade (Vieira, 2009).

Como método de investigação, foi escolhido o estudo de caso explanatório, por permitir estudar e explicar a existência de determinadas práticas, colocando ênfase no particular e não no genérico (Yin, 2003).

O presente artigo encontra-se estruturado em seis secções: introdução; secção 2 e 3, inclui o enquadramento geral do tema e a metodologia; secção 4, compreende breve descrição do estudo empírico sobre a adoção do TQM na Entidade Beta; por fim a secção 5, onde consta as principais conclusões e as sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos de qualidade

O surgimento do conceito de qualidade não corresponde a um momento concreto na história. De acordo com alguns autores (Tuomi e Ajmal, 2010; Rocha 2011; António e Teixeira, 2009), o termo qualidade evoluiu ao longo do tempo, passando por cinco fases:

- Inspeção da qualidade (1945-1949);
- Controlo estatístico da qualidade (1949-1951);
- Garantia de qualidade (1951-finais dos anos sessenta);
- Controlo da qualidade em toda a organização (finais anos sessenta até anos oitenta);
- Gestão total da qualidade (anos oitenta até à atualidade).

1ª Fase: Inspeção da qualidade (1945-1949) – esta fase é iniciada e desenvolvida nas indústrias transformadoras, onde a qualidade era vista como sendo a conformidade com os requisitos. A inspeção tinha uma função que era a de detetar os produtos defeituosos.

2ª Fase: Controlo estatístico da qualidade (1949-1951) – Nesta fase a noção de qualidade estava associada à conformidade com *standards* e especificações técnicas.

3ª Fase: Garantias de qualidade (1951-finais dos anos sessenta) – Nesta fase o objetivo principal deixa de ser o produto final e passa a ser o processo de produção, dando prioridade a satisfação das necessidades dos consumidores.

4ª Fase: Controlo da qualidade em toda a organização (finais anos sessenta até anos oitenta) – Neste período a noção da qualidade significava redução dos custos.

5ª Fase: Gestão Total da Qualidade (anos oitenta até a atualidade) – A Gestão Total da Qualidade (GTQ) ou *Total Quality Management* (TQM) é a última fase do desenvolvimento do conceito de qualidade. Corresponde ao desenvolvimento de uma visão clara e inequívoca de qualidade, o que implica: (i) existência de poucas barreiras interdepartamentais; (ii) ênfase na formação do pessoal; (iii) excelente relacionamento com os clientes; (iv) ênfase na melhoria contínua e na qualidade da empresa como um todo.

Apesar de ser possível definir na atualidade a noção de qualidade, não há consenso entre profissionais e estudiosos sobre o significado do termo "qualidade". Deste modo a qualidade pode ser definida de diversas formas, consoante os vários autores:

- “*Não é apenas satisfazer as expectativas dos consumidores mas sim excede-las*” (Deming, 1986:37);
- “*A adaptação ao uso*” (Juran, 1974:10);
- “*Conformidade com os requisitos*” (Crosby, 1984:31);
- “*Conjunto de características do produto por meio das quais o produto ou o serviço em uso vai ao encontro das necessidades e das expectativas dos clientes*” (Feigenbaum, 1986:1);
- “*A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido*” (Taguchi, 1986:13);
- “*Ausência de variação nas características de qualidade*” (Ishikawa, 1985:38);
- “*Grau de satisfação de requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas*” (Instituto Português de Qualidade – IPQ).

Apesar de cada autor ter a sua própria definição de qualidade, o ponto de convergência entre essas definições é o facto de colocarem ênfase no cliente/consumidor como sendo o elemento principal da qualidade, e de considerarem a qualidade como sendo um conceito que abrange todos os aspetos que compõem uma organização, não apenas os produtos ou serviços.

2.2 TQM no sector público

Os princípios do TQM têm sido aplicados com sucesso em empresas privadas ao longo dos anos; assim, o desafio atual é aplicar esta abordagem também nas organizações do sector público, a fim de melhorar a eficiência de seus processos (Campatelli *et al.*, 2011).

As baixas expectativas em relação às atividades realizadas pelas organizações públicas registaram um agravamento a partir da década de setenta, em resultado do aumento dos preços do petróleo entre 1973 e 1979. Estas crises causaram a desaceleração da economia, o que levou a diminuição da produção, ao aumento do desemprego, aumento do défice público e consequente aumento dos impostos (Gultekin, 2011). Destes factos resultaram a convicção que o Estado não fazia o uso eficiente dos dinheiros públicos (Suleiman, 2003). É nesse contexto que em 1979 surgiu a reforma no sector público sob a influência de um novo modelo de gestão pública designada por *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, que pode ser definido como um novo modelo de gestão voltado para a introdução no sector público de instrumentos de gestão privada, com vista a melhorar a eficácia, a eficiência e alcançar a estabilidade financeira (Calogero, 2010).

Este novo modelo veio permitir: a descentralização do poder de decisão; a flexibilização das estruturas organizacionais; maior eficácia na prestação do serviço público e maior proximidade aos cidadãos; e ainda ênfase na qualidade dos serviços públicos (Brandmüller, 2009).

O NPM é caracterizado por três variantes complementares: eficiência, descentralização e qualidade (Silvestre, 2010; Rocha, 2011; Walsh, 1995): Variante eficiência – tem como principal objetivo reduzir os custos da Administração Pública, promovendo um maior controlo das atividades dos serviços públicos; Variante descentralização – coloca ênfase em questões relacionadas com eficiência organizacional e de justiça social; Variante qualidade – tem como princípio básico a promoção da qualidade dos produtos e serviços produzidos e prestados pela Administração Pública.

Em Portugal a variante da eficiência foi introduzida apenas a partir de 1986. Posteriormente, em 1993 é introduzida a variante da qualidade na Administração Pública portuguesa e em 2000 é introduzida a variante da descentralização através do PRACE – Plano de Reforma da Administração Central do Estado (Silvestre, 2010).

Segundo Rocha (2011) é possível equacionar a existência de três fases de evolução da qualidade no sector público:

1ª Fase: Qualidade no sentido de respeitar as normas e os procedimentos – Esta fase caracteriza-se pela preocupação com o cumprimento das leis e normas.

2ª Fase: Qualidade no sentido de eficácia – Preocupação com os objetivos de serviço e com a aptidão para serem realizados;

3ª Fase: Qualidade no sentido de satisfação dos consumidores – Nesta fase o cidadão passa a ocupar um lugar central nas preocupações do sector publico.

2.3 Modelos de qualidade

Segundo alguns autores (Rocha, 2011; Yu *et al.*, 2012; Kanji, 2008) existem três modelos de qualidade: ISO 9000; as Cartas de Qualidade e os Modelos de Excelência.

2.3.1 ISO 9000

A ISO 9000 consiste num conjunto de documentos publicados pela *International Organization for Standardization* (ISO).

A Norma ISO 9000 é composta por (Yu *et al.*, 2012):

- ISO 9000:2005 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário: descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade e define os termos utilizados;
- ISO 9001:2008 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos: fornece uma série de requisitos que os produtos/ serviços têm de cumprir para atingir as expectativas dos clientes;
- ISO 9004:2009 Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho: fornece as diretrizes para a criação de um sistema de melhoria contínua.

Em Portugal a aplicação das normas ISO ao sector público tem sido feita de forma muito residual. O decreto-lei n.º 166-A/99, de 13 de maio prevê a certificação dos órgãos e dos serviços públicos nos artigos 10º e 15º; no entanto nunca foram regulamentados nem criados serviços de auditoria de qualidade, pelo que atualmente as organizações públicas recorrem as normas ISO como forma de garantirem a certificação (Rocha, 2011).

2.3.2 Cartas de qualidade

É um documento composto por direitos e deveres das organizações e dos cidadãos, tem por objetivo aumentar a qualidade dos serviços, renovando a confiança dos cidadãos não só nos serviços públicos mas também no Estado (Löeffler, 2001).

Em Portugal, em 1998, o Secretariado para a Modernização da Administração Pública criou um documento com a designação de Carta de Qualidade que tinha como objetivo principal a melhoria da qualidade dos serviços públicos através da modernização administrativa.

2.3.3 Modelos de excelência (EFQM)

O Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) consiste num modelo que tem como objetivo principal a promoção da excelência nas organizações de serviços, em especial em organizações públicas e em organizações sem fins lucrativos (Bilhim, 2000).

A maior parte dos modelos de excelência foram desenvolvidos no sector privados e só posteriormente transferidos para o sector público (Löeffler, 2001).

Os modelos de excelência mas importantes são os seguintes:

- Prémio Deming – criado em 1950 em honra de Edwards Deming. Este prémio tem como objetivo o exame da implementação do controlo de qualidade total e a prossecução de melhorias contínuas na organização como um todo (Rocha, 2011; António e Teixeira, 2009);
- Prémio Malcon Baldrige – criado em 1987 nos Estados Unidos da América. Foi criado com o objetivo de motivar a indústria norte americana a considerar a qualidade um elemento fulcral no alcance da competitividade (Rocha, 2011);
- Prémio europeu da qualidade – criado em 1988 pela EFQM que se destina a estimular a melhoria das empresas europeias de forma a aumentar a sua competitividade em relação as empresas asiáticas e americanas (Rocha, 2011; António e Teixeira, 2009).

2.3.4 Estrutura comum de avaliação (CAF)

A Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade da Administração Pública (*Common Assessment Framework ou CAF*) é uma ferramenta de autoavaliação inspirada no Modelo de Excelência EFQM, que permite às organizações fazerem o balanço das suas atividades e resultados com base em evidências (Bilhím, 2000).

3. METODOLOGIA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO ADOTADOS

Tendo em conta a natureza do estudo em causa optou-se pelo uso de uma metodologia de natureza qualitativa, por ser um tipo de investigação que possibilita o enriquecimento do estudo, visto que garante uma aproximação múltipla e diferenciada da realidade e o efetivo conhecimento da mesma; para além disso, este tipo de metodologia é plural, aberta, colaborativa e participativa (Vieira, 2009; Ahrens e Chapman, 2006).

De acordo com alguns autores (Hopper e Powell, 1985; Chua, 1986; Vieira, 2009) a investigação qualitativa é composta por três perspetivas: positivista, interpretativa ou crítica.

Neste caso, em concreto, optou-se pela perspetiva interpretativa porque tem como objetivo desenvolver ou criticar teorias existentes e explicar e entender as práticas atuais no âmbito da contabilidade (Vaivio, 2008; Wickramasinghe e Alawattage, 2007).

Como método de investigação, foi escolhido o estudo de caso se define como: "*Uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, e utiliza fontes múltiplas de evidência*" (Yin, 2003:23).

Segundo alguns autores (Scapens *et al.*, 2004; Vieira, 2009) o estudo de caso pode ser: descritivo, ilustrativo, experimental, exploratório ou explanatório.

Dentro dos vários tipos de estudo de caso, foi escolhido o estudo de caso explanatório, devido ao facto de ser uma investigação de carácter empírica, que tem por objetivo investigar um fenómeno no seu ambiente real, cujo objetivo principal não é a obtenção de generalizações, mas antes estudar e explicar a existência de determinadas práticas, colocando ênfase no particular e não no genérico (Yin, 2003). O caso explanatório permite compreender, analisar, e identificar, as vantagens, as desvantagens e as principais dificuldades na implementação de uma prática contabilista – TQM, num contexto específico – sector público, com o objetivo de comparar os resultados obtidos com a teoria desenvolvida pelo autor Swiss (1992).

3.1 Passos desenvolvidos no desenho da investigação

O desenvolvimento da parte empírica seguiu as etapas do modelo sugerido por autores como por Ryan *et al.* (2002); Scapens (2004) e Yin (2003): i) Esboço do estudo de caso; ii) Preparação para a recolha de evidências; iii) Recolha e qualidade das evidências; iv) Avaliação das evidências recolhidas; v) Identificação e explicação de padrões; e por fim vi) Elaboração do relatório.

i) Esboço do estudo de caso

A construção do estudo inicia-se com a realização das leituras exploratórias, como forma de compreender e conhecer melhor o tema escolhido (Quivy e Campenhout, 2008). Estas leituras, que consubstanciam a revisão de literatura, foram feitas com base nas informações bibliográficas recolhidas nos livros, na internet e nos artigos de revistas científicas internacionais disponibilizados nas bases de dados do ISCTE-IUL: B-on, ABI, e JSTOR e no Google *Scholar*.

Após concluída a revisão de literatura, foi identificado um problema sobre a possibilidade de aplicar a filosofia TQM nas entidades públicas, sendo o objetivo genérico desta investigação verificar tal possibilidade.

Face a este objetivo geral, foram definidos objetivos específicos que correspondem às seguintes questões de investigação formuladas:

- Quais as motivações para a implementação do TQM na Entidade Beta?
- Como decorreu o processo de implementação do TQM na Entidade Beta?
- Quais foram as dificuldades e os obstáculos na implementação do TQM na Entidade Beta?

ii) Preparação para a recolha de evidências

Nesta etapa foram elaborados os guiões de entrevistas tendo em conta as questões de investigação e as bases teóricas que suportam o estudo. De seguida foram elaborados pedidos de autorização para realização do estudo, que foram endereçados à Entidade Beta, via correio eletrónico, ao qual foi prontamente aceite.

A razão para a escolha da Entidade Beta deve-se ao facto de ser uma entidade pública certificada de acordo com a norma de qualidade ISO 9001:2008 Sistemas de Gestão da Qualidade, para além do facto de ser uma Entidade que tem vindo a desenvolver soluções no domínio da qualidade, disponibilizando soluções de excelência, adaptáveis a novas realidades. Estas características fazem da Entidade Beta um exemplo empírico adequado para servir suporte a teoria adotada na revisão de literatura.

No âmbito da aplicação prática do método, foi utilizada a técnica de entrevista, considerada como uma das técnicas mais utilizadas na investigação qualitativa e que consiste na obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema (Vieira, 2009).

De acordo com alguns autores, como por exemplo, Denzin e Lincoln (2000), existem três tipos de entrevistas: não estruturadas, totalmente estruturadas e semiestruturadas.

Dentro do conjunto das técnicas de entrevista qualitativa optou-se pela entrevista semiestruturada, porque permite uma maior comunicação entre o entrevistado e o investigador, o que faz com que o investigador consiga obter as informações necessárias para responder as questões de investigação de forma mais aprofundada (Quivy e Campenhout, 2008).

As entrevistas basearam-se num guião de entrevista assente num esquema de questões flexíveis, o que permitiu recolher as opiniões, os testemunhos e as interpretações dos entrevistados, respeitando a sua forma de pensar, as suas referências e a sua linguagem (Quivy e Campenhout, 2008).

iii) Recolha e qualidade das evidências

Desta forma as entrevistas foram dirigidas a quatro colaboradores da Entidade Beta, entre eles a Diretora executiva, a responsável por uma das unidades certificadas, a responsável pelo gabinete de qualidade e uma colaboradora da unidade dos serviços gerais. Ao todo foram realizadas quatro entrevistas, cada uma com uma duração média de quarenta minutos. Foi pedida autorização aos entrevistados para a gravação das entrevistas e o registo das informações foi feito com a utilização de um gravador de voz digital. Para todos os entrevistados foi utilizado um único guião de entrevista (ANEXO II) como forma de fazer uma análise mais uniforme das respostas obtidas. Todas as entrevistas foram realizadas na sede da Entidade Beta, situada na área da grande Lisboa.

Para além das entrevistas também foram usadas outras fontes de recolha de evidências, tais como o relatório de atividades da Entidade Beta e o *site* da Entidade na internet.

iv) Avaliação das evidências recolhidas

De acordo com o sugerido por Moll *et al.* (2006), como forma de fazer a análise dos dados obtidos foi necessário a transcrição integral das entrevistas e posterior enquadramento das partes selecionadas, para justificação dos pontos introduzidos no corpo de texto. As entrevistas foram transcritas logo no dia posterior ao da realização das mesmas e ao longo da transcrição foram feitas notas e observações às entrevistas.

v) Identificação e explicação de padrões

Nesta fase, depois das entrevistas transcritas e impressas, foram lidas e revistas como forma de encontrar padrões comuns; ao mesmo tempo foram tomadas notas e feitas observações em relação as respostas obtidas para cada questão, numa tentativa de destacar os aspetos mais relevantes de cada uma das questões colocadas.

vi) Elaboração do relatório

Esta fase é considerada por muitos autores (Ryan *et al.*, 2002; Scapens, 2004 e Yin, 2003) como sendo a ultima fase do estudo de caso, consistindo na junção das fases anteriores. Nesta fase do estudo, após a necessária recolha das evidências, procurou-se estabelecer as relações entre os resultados obtidos e as teorias existentes que serviram de base para a elaboração da parte empírica do trabalho.

4 . ESTUDO DE CASO

Fundada em 1975, com cerca de 35 anos de existência, a Entidade Beta é uma entidade pública, composta por oitenta e oito colaboradores, situada na área da grande Lisboa, que presta serviços de apoio social no âmbito dos cuidados de saúde e da educação.

4.1. Análise dos resultados das entrevistas

4.1.1 Motivações para a implementação do TQM

Para a maioria dos entrevistados as motivações que estiveram na base da implementação do TQM foram de dois tipos:

i) Motivações internas:

- a. Empenhamento na melhoria dos serviços prestados aos clientes;
- b. Necessidade de harmonizar, uniformizar e clarificar todos os processos;
- c. Preocupação em tornar as informações mais acessíveis e transparentes;
- d. Interesse em melhorar a comunicação organizacional.

ii) Motivações externas:

- a. Pressão externa exercida pela segurança social para a adoção dos modelos da qualidade e a necessidade de acompanhar o que as restantes entidades públicas estavam a fazer;
- b. Preocupação em melhorar a imagem da Entidade face aos clientes.

4.1.2 Descrição do processo de implementação do TQM

Para a análise do processo de implementação do TQM na Entidade Beta, segue-se a comparação do processo de implementação realizado como o modelo dos 14 passos, apresentado por Crosby.

De acordo com Crosby (1979) para que uma entidade possa implementar o TQM com sucesso tem que seguir um conjunto de 14 passos (tabela 1):

Tabela 1. Os 14 Passos para a melhoria da qualidade

1	Comprometimento da gestão de topo com a qualidade
2	Criar equipas de melhoria da qualidade
3	Criar indicadores de medição da qualidade
4	Identificar os custos da qualidade
5	Consciencializar os trabalhadores sobre a importância da qualidade
6	Medidas corretivas: fornecer métodos sistemáticos para resolver os problemas de qualidade que tenham sido identificados através das etapas anteriores
7	Criar e implementar programas “zero defeitos”
8	Promover a formação dos trabalhadores
9	Criar um dia de zero defeitos através da criação de um evento que mostre aos trabalhadores as reais intenções de mudança da organização
10	Estabelecer metas incentivando os trabalhadores a estabelecerem metas de melhoria individual e de grupo
11	Dar oportunidades aos trabalhadores de poderem comunicar à gestão de topo os problemas que os impedem de alcançar a melhoria da qualidade
12	Reconhecimento do esforço dos trabalhadores para a melhoria da qualidade
13	Criar um conselho de qualidade que permita a partilha de problemas, experiências e soluções
14	Ter sempre em consideração que a melhoria da qualidade é um processo contínuo.

Fonte: Adaptado Grosby (1979)

Assim, confronta-se a forma como a Entidade Beta seguiu ou não cada um dos passos atrás descritos.

1. Comprometimento da gestão de topo com a qualidade

De acordo com Crosby (1979) a entidade tem que saber exatamente em que ponto se encontra em termos de qualidade, sendo que a iniciativa para iniciar o processo tem que partir da gestão de topo.

A iniciativa da implementação do TQM na Entidade Beta partiu da gestão de topo, concretamente da Diretora executiva, em conjunto com os restantes membros da direção. Todos os membros da direção estavam de acordo com a decisão de adotar o TQM e de iniciarem o processo de certificação das normas ISO 9001:2008.

Portanto, pode afirmar-se que a Entidade Beta acompanhou o que foi definido teoricamente no que respeita a este primeiro passo, o que pode ser comprovado pelas transcrições abaixo selecionadas.

“No nosso caso a direção foi estando muito envolvida e informada daquilo que se ia passando e esse foi o primeiro passo, foi o de perceber se a direção também estava preparada para este esforço económico e de recursos humanos, e se isso para eles era significativo...” (Entrevistada D).

2. Criar equipas de melhoria da qualidade

Esta fase consiste na criação de equipas para executar o programa de melhoria da qualidade (Crosby, 1979).

A Entidade Beta, uma vez tomada a decisão de adotar o TQM, contratou consultoras para que ajudassem na construção do programa de qualidade e na formação dos funcionários, como forma de garantir que a

implementação fosse bem sucedida, uma vez que o *“conhecimento interno era escasso nesta área, e portanto sozinhos ia ser muito difícil”* (Entrevistada A).

Posteriormente foram criadas pequenas equipas dentro de cada departamento como forma de porem em prática o programa elaborado pela consultora.

3. Criar indicadores de medição da qualidade

Esta fase baseia-se na identificação dos eventuais problemas como forma de fazer uma avaliação objetiva e aplicar ações corretivas (Crosby, 1979).

A Entidade Beta, uma vez criadas as equipas de atuação a nível da qualidade, iniciou uma nova fase que é a de *“muita análise do que nós fazemos internamente, como forma de percebermos bem o quê que fazíamos... portanto, no fundo um diagnóstico sobre aquilo que existia enquanto processo e enquanto atividades dentro da instituição”* (Entrevistada A).

Como base nessas reflexões e no levantamento dos pontos fortes e fracos da Entidade, foi possível para a mesma perceber em que situação se encontrava em termos de qualidade, o que facilita a posterior introdução de medidas para colmatar os problemas que possam ser identificados nesta análise.

4. Identificar os custos da qualidade

Esta fase diz respeito a definição dos custos da utilização da qualidade enquanto ferramenta de gestão (Crosby, 1979).

Para a implementação do TQM, a Entidade incorreu em diversos custos, relacionados com a formação dos colaboradores, com a compra da certificação da qualidade, os custos suportados com as consultoras que prestaram apoio para a implementação. Os entrevistados também identificam os custos relacionados com o tempo, destacando-se a seguinte frase: *“O custo de tempo tem a ver com o facto de alocarmos muito tempo das pessoas para as questões da qualidade e que ficam sem fazer outro tipo de coisas”* (Entrevistada A).

5. Consciencializar os trabalhadores sobre a importância da qualidade

Esta fase consiste em criar um método que faça com que os trabalhadores/colaboradores estejam envolvidos no processo de qualidade, ao mesmo tempo que se consciencializam da importância que a qualidade tem na organização (Crosby, 1979).

Como forma de tornar os trabalhadores mais recetíveis e mais participativos no processo de implementação, a Entidade Beta, optou pela formação e pela realização de reuniões semanais para instruir os funcionários e fazê-los perceber melhor o sentido da qualidade, e a razão por detrás da adoção da mesma.

6. Medidas corretivas

Esta etapa visa fornecer um método sistemático para resolver os problemas de qualidade que foram identificados através das etapas anteriores (Crosby, 1979).

Uma vez adotada a qualidade foi possível uniformizar os processos. Nesta fase a Entidade Beta, optou pela reformulação da forma como as atividades eram desenvolvidas, tornando-as muito mais simples e rotineiras, reduzindo assim as falhas do dia-a-dia. A este propósito:

“...passamos a ter tudo mais controlado, sabemos se fez, não fez, o que é que fez, e isto é uma forma também de minimizar as pequenas falhas que as vezes acontecem. E o sistema permite evitar isso” (Entrevistada, B).

7. Criar e implementar programas “zero defeitos”

Este passo consiste em analisar, identificar e implementar programas que reduzam os defeitos a nível dos serviços prestados ou produtos produzidos (Crosby, 1979).

No que diz respeito à Entidade Beta, observa-se que não existe um programa de zero defeitos, porém a Entidade procura reduzir os erros através da monitorização dos trabalhos realizados por cada funcionário.

Para além da monitorização, a transparência que a qualidade trás faz com que todos se tornem-se mais responsáveis pelas suas tarefas, o que por sua vez origina menores níveis de erros.

8. Promover a formação dos trabalhadores

Como já foi referido nas fases anteriores, a formação dos trabalhadores é um elemento chave para que a qualidade seja implementada com sucesso, sendo que melhora as capacidades dos trabalhadores para desenvolverem as suas atividades (Crosby, 1979).

Para a Entidade Beta a formação dos funcionários é algo importante, de tal forma que consiste num dos objetivos estratégicos da Entidade que é Aumentar a qualificação dos recursos humanos.

9. Criar um dia de zero defeitos

Esta etapa consiste na criação de um evento que mostre aos trabalhadores as reais intenções de mudança da organização (Crosby, 1979).

Na Entidade Beta não existe um dia tido como o “dia de zero defeitos”, mas uma vez por semana são realizadas reuniões com o intuito de fazerem o ponto de situação dos processos e procedimentos e como forma de clarificar dúvidas dos trabalhadores em relação às questões da qualidade.

10. Estabelecer metas

Este passo é estabelecido, incentivando os trabalhadores a estabelecerem metas de melhoria individual e de grupo (Crosby, 1979).

A Entidade Beta privilegia muito o trabalho de equipa, e a definição de metas departamentais ligadas aos objetivos gerais da Entidade.

11. Remover a causa dos erros

Esta fase é concretizada dando a cada empregado um método de comunicação à gestão das situações que tornem difíceis para o trabalhador atender o compromisso de melhorar (Crosby, 1979).

A Entidade Beta incentiva os seus funcionários a avaliarem os impressos e o processo de inscrição de novos utentes de forma a darem a sua opiniões e sugestões sobre como tornar esses impressos e esses processos mais simples e práticos.

12. Reconhecimento do esforço dos trabalhadores para a melhoria da qualidade

Um dos passos mais importantes assinalados por Crosby (1979) é apreciar aqueles que participam ativamente no processo de qualidade.

Na Entidade Beta não existe nenhuma forma material de reconhecimento do esforço dos trabalhadores; contudo reconhece a participação dos trabalhadores através do empenho e da preocupação que cada um mostra na preparação e na verificação de cada uma das exigências que fazem parte do processo da qualidade.

13. Criar um conselho de qualidade

A implementação do TQM passa pela criação de um conselho de qualidade que permita a partilha de problemas, experiências e soluções (Crosby, 1979).

A Entidade Beta possui de acordo com o seu organograma um gabinete de qualidade que faz parte dos departamentos de apoio, ficando situada hierarquicamente acima das áreas operacionais. Os funcionários deste gabinete realizam reuniões periódicas como forma de fazer uma síntese dos avanços e das eventuais barreiras existentes a nível da qualidade.

14. Ter sempre em consideração que a melhoria da qualidade é um processo contínuo.

Este último passo, é considerado no processo de implementação da gestão pela qualidade, já que todos os entrevistados mostraram ter a ideia de que a qualidade é um meio em si e não um fim.

4.1.3 Identificação das principais dificuldades e obstáculos

De acordo com as informações obtidas através dos entrevistados foi possível identificar as seguintes dificuldades:

- Escassez de tempo: a adoção desta ferramenta exigiu de acordo com os entrevistados um consumo elevado de tempo, gasto em reuniões e ações de formação;
- O nível da linguagem e os conhecimentos de gestão: esta dificuldade prende ao facto da maior parte dos colaboradores não possuírem conhecimentos a nível de gestão
- Resistência inicial dos colaboradores: na fase inicial do processo houve muita resistência a mudança por parte dos colaboradores. Na origem desta resistência estava a dificuldade dos trabalhadores em perceberem a importância da certificação e da adoção da qualidade;
- Adaptação a rotina: está relacionada com a criação de hábitos por parte dos colaboradores de modo a realizarem tarefas de forma rotineira, cumprirem regras e efetuarem constantemente o controlo das atividades realizadas;
- Identificar as principais falhas nos serviços prestados: não havia a noção clara do que era preciso mudar, ou manter, não sabiam ao certo quais eram os seus pontos fracos e fortes;
- Dificuldade em envolver todos os trabalhadores: existência de dificuldades em fazer com que todos participassem no processo de qualidade;
- Dificuldade em transmitir às equipas a importância das mudanças;
- Custos de implementação elevados: custos relacionados com a contratação dos trabalhos de consultoria, compra da certificação de acordo com as normas ISO 9001:2008, formação dos trabalhadores, reformulação das atividades, entre outros.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Respostas às questões de investigação

Conforme os resultados obtidos nas entrevistas foi possível responder as questões de investigação colocadas inicialmente.

- Questão 1 – Quais as motivações para a implementação do TQM na Entidade Beta?

As motivações que levaram a entidade a optar pela implementação dos princípios do TQM dividem-se em motivações de ordem interna e externa. No que se refere às motivações internas apontaram aspetos intrínsecos, tais como: preocupação em tornar os processos mais uniformes, simples e claros; urgência em melhorar a comunicação a nível interno; necessidade de melhorar os serviços prestados aos clientes e tornar as informações mais acessíveis ao público. As motivações de ordem externa encontram-se relacionadas essencialmente com a preocupação em passar uma imagem de credibilidade aos clientes externos.

- Questão 2 – como decorreu o processo de implementação do TQM na Entidade Beta?

Uma vez que a Entidade não adotou nenhum modelo para a implementação do TQM, optou-se pela descrição do processo de implementação com base no modelo dos 14 passos sugerido por Crosby (1979). De acordo com este modelo, foi possível concluir que o processo de implementação da gestão pela qualidade se enquadra nesses passos, tendo seguido os passos sugeridos pelo autor, ajustando-os à sua realidade organizacional.

- Questão 3 – Quais foram as dificuldades e obstáculos da implementação do TQM?

Quanto às dificuldades enfrentadas, destacam-se a escassez de tempo, a falta de conhecimentos de gestão e resistência inicial por parte dos colaboradores. De todas as dificuldades apontadas, a falta de tempo para cumprir os trâmites do processo foi a dificuldade mais realçada pelos entrevistados.

5.2 Limitações e sugestões para investigação futura

No decorrer do desenvolvendo do presente estudo surgiram algumas limitações que se prendem com o de tempo disponível para a sua realização, que por ser escasso impossibilitou que o estudo fosse alargado a um número mais vasto de entidades, o que iria permitir uma análise mais abrangente e profunda da realidade.

O pedido de anonimato por parte da Entidade estudada constitui uma limitação para estudos futuros, uma vez que irá dificultar os futuros investigadores de recriarem o mesmo estudo e testarem as conclusões obtidas.

No que respeita as sugestões para investigações futuras, considerando o facto de o presente estudo ser bastante específico, seria relevante replicar este estudo noutras Entidades Públicas, de forma a confirmar ou rejeitar as conclusões que aqui se apresentam. Relacionado com esta sugestão, seria igualmente interessante analisar o grau de satisfação dos clientes internos e externos e avaliar a qualidade percebida e esperada pelos mesmos em relação às entidades que atuam no sector público.

BIBLIOGRAFIA

- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2006): “Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory”, *Accounting Organizations and Society*, vol. 31, pp 819-841.
- António, N. S. & Teixeira, A. (2009): *Gestão da qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*, Sílabo, Lisboa.
- Antunes, E. (2007): Os movimentos de reforma e a redefinição do papel do Estado. In Mozzicafreddo, J., Gomes, J. e Batista, J. (Eds.), *Interesse Público, Estado e Administração*. Celta, Lisboa, pp 37-56.
- APCER – Associação Portuguesa de Certificação (2007): *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local*, Lisboa.
- Araújo, J. (2004): *Teorias e modelos de gestão pública: relatório da disciplina*, Universidade do Minho, Braga.
- Bilhim, J. (2000): *Ciência da Administração*, Universidade Aberta, Lisboa, pp 15-26.
- Brandmüller, T. (2009): “Re-structuring for Excellence: Quality Strengthening Organization Design in Public Administration”, *Organizacijã, Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, vol. 51, pp 21-33.
- CAF - Common Assessment Framework (2006): *Estrutura comum de avaliação: Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, Lisboa.
- Calogero, M. (2010): “The introduction of new public management principles in the Italian public sector”, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 30, pp 30-54.
- Campatelli, G., Citti, P. & Meneghin, A.(2011): “ Development of a simplified approach based on the EFQM model and six sigma for the implementation of TQM principles in a university administration”, *Total quality management and business excellence*, vol. 22, pp 691-704.
- Carpeto, C. & Fonseca, F. (2005): *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*, Sílabo, Lisboa, pp19-48.
- Chias, J. (1995): *Marketing público: Por un gobierno y una Administración al servicio del público*, McGraw-Hill, Madrid, pp 187-193.
- Chua, W. F. (1986): “Radical developments in accounting thought”, *The Accounting Review*, vol. 41, nº4, pp 601-632.

- Cohen, S. & Brand, R. (1993): Total quality management in government: A practical guide for the real world, The Jossey-Bass Public Administration Series, San Francisco.
- Connor, P.E. (1997): "Total Quality management: A selective commentary on its human dimensions, with special reference to its downside", *Public Administration Review*, vol. 57, pp 501-509.
- Crosby, B.(1984): Quality without tears: The art of hassle-free management, McGraw-Hill, New York, pp 120-135.
- Crosby, P. B. (1979): Quality is free, McGraw-Hill, New York, pp 230-243.
- Deming, E.(1986): Out of the Crisis, University Press, Cambridge, pp 465-486.
- Denzin, N. K. & Lincoln, S. Y. (2000): Handbook of Qualitative Research, Sage Publication, E.U.A, pp 234-251.
- Dewhurst, F.W., Martinez-Lorente, A.R., & Sánchez-Rodríguez, C. (2003): "An initial assessment of the influence of IT on TQM: A multiple case study", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 23, pp 348-74.
- Ehigie, B.O. & Akpan, R.C.(2004): "Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, pp 24-40.
- Ehrenberg, R. & Stupak, R. (1994): "Total quality management: Its relationship to administrative theory and organizational behaviour in the public sector", *Public Administration Quarterly*, pp 75-87.
- Eiglier, P. & Langeard, E.(1987): Servuction, le marketing des services, McGraw-Hill, Paris, pp 19-37.
- Feigenbaum, A.V.(1986): Total quality control, McGraw-Hill, New York, pp 12-36.
- Fredriksson, M., Svensson, M. & Bergquist, B. (2005): "TQM: Terrific quality marvel or tragic quality malpractice?", *The TQM Magazine*, vol. 17, nº 4, pp 309 – 321.
- Galego C. & Gomes A. (2005): "Emancipação, ruptura e inovação: o *focus group* como instrumento de investigação", *Revista Lusófona de Educação*, vol. 5, pp 173-184.
- Ghobadian, A. & Speller, S. (1994): "Gurus of quality: A framework for comparison", *Total Quality Management*, vol. 5, pp 53-69.
- Gore, A. (1993): "Creating a Government that works Better and costs less: Report of the national Performance Review", In Shafritz, O. e Jang, (Eds.), *Classics of Organization Theory*, Thomson Wadsworth Publication, Belmont, CA, pp 460-468.
- Grant, R.M., Shani, R. & Krishnan, R. (1994):" TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan management review*, pp 25-35.
- Green, T. J. (2012): "TQM and organisational culture: How do they link?", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 23, pp 141-157.
- Grönroos, C. (2007): In search of a new logic for marketing: Foundations for contemporary theory, John Wiley & Co Ltd, UK, pp 29-48.
- Gültekin, S.(2011): "New public management: Is it really new?", *International Journal of Human Sciences*, vol. 8, nº2, pp 344-355.
- Handfield, R., Ghosh, S. & Fawcett, S. (1998): " Quality-driven change and its effects on financial performance", *Quality Management Journal*, vol. 5, nº 3, pp 13-30.

- Haque, S. (2001): "The diminishing publicness of public service under the current mode of government", *Public Administration Review*, vol. 61, nº 1, pp 65-82.
- Hood, C. (1991): "A public management for all seasons?" In Shafritz, H. & Parkers (Eds.), *Classics of Public Administration*, Thomson Wadsworth Publication, Belmont, CA, pp 503-516.
- Hopper, T. & Powell, A. (1985): "Making sense of research into the organisational and social aspects of management accounting", *Journal of Management Studies*, vol. 22, nº 5, pp 429-465.
- Imai, M. (1986): *Kaisen, the key to Japan's competitive success*, McGraw-Hill, New York, pp 78-90.
- Ishikawa, K. (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese way: Total quality management*, Fort Worth The Dryden Press, vol.11, pp 155-166.
- Juran, J. (1974): *Quality Control Handbook (3rd Ed.)*. McGraw-Hill, New York.
- Kaboolian, L. (1999): "Quality practices in the public sector" In Cole, R. e Scott, W. (Eds.), *The Quality Movement and Organization Theory*, Sage Publications, New York, pp 132-153.
- Kanji, G.K.(2008): "Architecture of business excellence in the public and service sectors", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol.19, pp 399-415.
- Klagge, J. (1997): "The reinvention trail: An account of one state agency's journey", *Public Administration Quarterly*, vol. 20, pp 433-448.
- Kumar, R. (2011): *Research methodology: A step - by - step guide for beginners*, Sage Publications, London, pp 27-45.
- Lane, J. E. (2005): *Public administration and public management: The principal-agent perspective*, Routledge, New York.
- Löffler, E. (2001): "Quality awards as a public sector benchmarking concept in OECD Member Countries: Some guidelines for quality award organizers", *Public Administration and Development*, vol. 21, pp 27-40.
- Madsen, O. N. (1995): "Public enterprise and total quality management", *Total Quality Management*, vol. 6, pp 165-174.
- Martin, S.(2002): "Best value: New public management or new direction?" In McLaughlin, K., Osborne, S. e Ferlie, E. (Eds.), *New public management: current trends and future prospects*, Routledge, London, pp 129-145.
- McNary, L. D. (2008): "Quality management in the public sector: Applying lean concepts to customer service in a consolidated government office", *Public Administration Quarterly*, vol. 32, pp 28-304.
- Milakovich, M. E. (1991): "Total quality management in the public sector", *National Productivity Review*, vol. 10, nº 2, pp 195-213.
- Molina, L.M., Llorens-Montes, J. & Ruiz-Moreno, A. (2007): "Relationship between quality management practices and knowledge transfer", *Journal of Operations Management*, vol. 2, pp 682-701.
- Moll, J., Major, M. & Hoque, Z. (2006): "The qualitative research tradition". In Z. Hoque (Eds.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, Spiramus, pp 375-398.
- Neves, A. (2002): *Gestão na administração pública*, Editora Pergaminho, Cascais.
- Nicolescu, O. & Nicolescu, L. (2005): *Economy, firm and the knowledge-based management*, Economic Publishing House, Bucharest, pp 271-298.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992): *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Parker, R. & Brandley, L. (2000): "Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizational culture", *The international journal of public sector management*, vol. 13, pp 125-141.
- Poister, H. & Harris, H. (1997): "The impact of TQM on highway maintenance: Benefit/cost implications", *Public Administration Review*, vol. 57, pp 294-302.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (1995): *Quality improvement in European public services: Concepts, cases and commentary*, Sage publication, London.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008): *Manual de investigação em ciências sociais*, Gradiva, Paris.
- Rago, V. (1994): "Adapting total quality management (TQM) to government: Another point of view", *Public Administration Review*, vol. 54, pp 61-64.
- Rocha, O. (2011): *Gestão da qualidade: Aplicação aos serviços públicos*, Escolar editora, Lisboa.
- Rodríguez, P. G., Burguete, J. L. V., Vaughan, R. & Edwards, J. (2009): "Quality dimensions in the public sector: Municipal services and citizen's perception", *International Review Public Nonprofit Marketing*, vol. 6, pp 75-90.
- Rowley, J. (1998): "Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature", *Total Quality Management*, vol. 9, pp 321- 333.
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (2002): *Research method & methodology in finance & accounting* (2nd Ed.), Thomsom.
- Sá, P. M. (2011): "E-government implementation and TQM Adoption: An empirical study in the Portuguese municipalities", *Electronic Journal of E-Government*, vol. 9, n° 1, pp 58-67.
- Sancho, D. (1999): *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*, Tecnos, Madrid, pp 20-32.
- Scapens, R. W. (2004): "Doing case study research" In C. Humphrey e B. Lee (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Elsevier, Oxford, pp 257-279.
- Silvestre, H. C. (2010): *Gestão pública: Modelos de prestação no serviço público*, Escolar Editora, Lisboa.
- Sinha, M. N. (1999): "Gaining perspectives: The future of TQM in public sectors", *The TQM Magazine*, vol. 11, n° 6, pp 414 – 419.
- Sousa, R. (2007): "*Qualidade na administração pública: o impacto da certificação ISO 9001:2000 na satisfação dos municípios*", Tese de Mestrado em Gestão, universidade do Minho.
- Stoddart, L. (2001): "Managing intranets to encourage knowledge sharing: Opportunities and constraints", *Online Information Review*, vol. 25, pp 19–28.
- Streib, G.D. & Willoughby, K. G. (2005): "Local governments as E-Governments: Meeting the implementation challenge", *Public Administration Quarterly*, vol. 29, n° 2, pp 77-109.
- Stringham, S. H. (2004): "Does quality management works in the public sector?" *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 9, n° 3, pp 182-211.
- Suiss, E. (1992): "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", *Public Administration Review*, vol. 54, pp 356-362.
- Suleiman, E. (2003): *Dismantling democratic states*, Princeton university press, New Jersey.
- Taguchi, G. (1986): *Introduction to quality engineering*, Asian Productivity Organization, Tokyo.

Taleghani, M., Mousavian, S.J. & Choobeh, E. R. (2011): “The role of total quality management in performance improvement of new enterprises case study: Insurance Industries of Northern Iran”, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol. 3 n° 6, pp 35-46.

Teicher, T., Hugles, O. & Dow, N. (2002): “E-government: A new route to public sector quality”, *Managing Service Quality*, vol. 6, pp 384-393.

Thijs, N. & Staes, P. (2006): The use of organisational performance information for organisational improvement, *Eipascope*, vol. 3, pp 41-49.

Todorut, A.V., Cînur, D. & Romania (2012): “New approaches of quality concept in current context”, *Recent Researches in Applied Mathematics and Economics*, pp 167-172.

Tuomi, V. & Ajmal, M. (2010): “TQM practices in public service organizations: Case of healthcare and academic libraries”, *Business and public administration*, pp 1-25.

Vaivio, J. (2008): “Qualitative management accounting research: Rationale, pitfalls and potential”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 5, n° 1, pp 64-86.

Vieira, R. (2009): “Paradigmas teóricos da investigação em contabilidade” In M. J. Major e R. Vieira (Coord.), *Contabilidade e controlo de gestão, teoria, metodologia e prática*, Escolar Editora, Lisboa, pp 9-30.

Vinni, R. (2007): “Total quality management and paradigms of public administration”, *International Public Management Review*, vol. 8, n° 1, pp 103-131.

Walsh, K. (1995): *Public services and market mechanisms: Competition, contracting and the new public management*, Macmillan Press, London.

Wickramasinghe, D & Alawattage, C. (2007): *Management Accounting Change: Approaches and perspectives*, Routledge.

Worthington, I. (1999): “The social and economic context”. In Rose, A., Lawton, A. (Eds.), *Public Services Management*, Pearson Education Limited, Harlow, pp 26-44.

Yin, R. K. (2003): *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks.

Yu, B., To, W. & Lee, P. (2012): “Quality management framework for public management decision making”, *Management Decision*, vol. 50, n° 3, pp 420 – 438.

Outras fontes

Normas de qualidade emitidas por ISO – International Organization for Standardization:

NP EN ISO 9001:2000: **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**

NP EN ISO 9000:2000: **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.**

Relatório de Atividades. 2012. Assembleia-Geral – Entidade Beta, 12-36.

Sites consultados:

European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org> Acedido em 9 de novembro de 2012 às 14:20h.

APCER: http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1 acedido em 12 fevereiro de 2013 às 17:00h.

IPQ-Instituto Português de Qualidade: <http://www.ipq.pt/customPage.aspx?modid=1076&pagID=1321>.
Acedido em 20 de setembro de 2012 às 18:00h.

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade : <http://www.apq.pt/> Acedido em 15 de janeiro de 2013 às 12:00h.

Legislação:

Decreto-Lei n.º116/2007 de 27 de abril – Aprova a orgânica da Agência para a Modernização Administrativa, I. P. (AMA).

Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro – Aprova o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei n.º 269/2000, de 4 de novembro – Cria o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE).

Decreto-Lei n.º 497/85 de 17 de dezembro – Institui o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA).

Decreto-Lei n.º166-A/99 de 13 de maio – Cria o Sistema da Qualidade nos Serviços Públicos (SQSP).

Decreto-Lei n.º215/2002 de 22 de outubro – Aprova a extinção do Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE).

Decreto-Lei n.º234/93 de 2 de julho – Cria o Conselho Nacional da Qualidade (CNQ).

Resolução do Conselho de Ministros n.º18/93 de 17 de março – Publica a carta deontológica do serviço público.

Resolução do Conselho de Ministros n.º90/2005 de 13 de maio – Estabelece o regime da Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA).

ANEXO – GUIÃO DE ENTREVISTA

Identificação da Organização: Entidade Beta

Data: 7 de fevereiro de 2013

Local: Sede da Entidade Beta

Início (hora): 9h

Fim (hora): 11h

I. Total Quality Management (TQM) e a Entidade Beta.

- 1) Para si o que é a qualidade?
- 2) Que opinião tem sobre o TQM?
- 3) Quais razões que considera estarem na base do surgimento da preocupação com a qualidade nos dias de hoje? Satisfação dos clientes? Cumprimento da lei? Ou melhoraria da imagem da entidade?

II. Motivações para a implementação do TQM na Entidade Beta.

- 4) Quais as motivações que estiveram na base da implementação do TQM na Entidade?

III. Processo de implementação – dificuldades e obstáculos

- 5) Quando começou a construção e implementação?
- 6) Quais foram as fases de implementação do sistema de gestão de qualidade na Entidade?
- 7) Quanto tempo durou a implementação?
- 8) Quem teve a iniciativa?

- 9) Que gestores e áreas foram envolvidos?
- 10) Houve consultores envolvidos?
- 11) Houve dificuldades na construção e implementação desta ferramenta? Se sim, quais?
- 12) Existiu resistência por parte dos colaboradores para adoptar esta nova filosofia e forma de trabalhar?

IV. Resultados esperados

- 13) Que contributo ou benefício trouxe o TQM para a Entidade?
- 14) Que resultados esperam atingir com a implementação do TQM?
- 15) Considera que existiram vantagens na implementação e manutenção dessa filosofia que superam os custos inerentes?

V. Avaliação e manutenção do sistema de gestão da qualidade (SGQ)

- 16) Atualmente, quais são as dificuldades que encontra na manutenção desse sistema?
- 17) Quais são as métricas para medir o SGQ?
- 18) Qual a percepção dos colaboradores em relação ao SGQ na entidade?
- 19) A Entidade está a aplicar a abordagem TQM na sua plenitude ou apenas de forma parcial?