

Alexandra Correia Ribeiro

A importância da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das instituições do Douro

PV - ESTGL 2022



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

A importância da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das instituições do Douro

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

LAMEGO, FEVEREIRO DE 2023



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

A importância da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das instituições do Douro

Alexandra Correia Ribeiro

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob orientação da Professora Doutora Susana Fonseca e Professora Doutora Ana Guia

AGRADECIMENTOS

Depois desta etapa desafiante a nível pessoal quero agradecer às pessoas que me acompanharam e que estiverem sempre presentes.

Agradeço à Professora Susana pelo seu contributo enquanto orientadora, mostrando-se sempre disponível para qualquer dúvida da minha parte.

Agradeço a todos os profissionais que se disponibilizaram a participar neste estudo, investindo o seu tempo e contribuindo para o desenvolvimento científico desta investigação.

À minha família agradeço por nunca me deixarem baixar os braços, por toda a compreensão e apoio durante este longo percurso.

Por fim, agradecer a todas as pessoas, que de uma forma ou outra, contribuíram para que isto fosse possível.

Obrigada!

RESUMO

Esta dissertação expõe a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações sociais, de modo a entender de que forma a sustentabilidade é influenciada. Este tema é de maior pertinência, na medida em que a sociedade está cada vez mais marcada com o aumento da competitividade e as organizações necessitam de agir, de modo a diferenciarem-se na comunidade em que estão inseridas. A abordagem conceptual foi sustentada por um enquadramento teórico referente ao Terceiro Setor, à Sustentabilidade e à Qualidade.

A recolha de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário às 158 organizações sociais pertencentes aos dezanove municípios do Douro. A recolha de dados decorreu entre Maio e Novembro.

Na recolha de dados, com 82 respostas válidas, permitiram-nos identificar que a grande maioria das organizações sociais pertencentes a esta região não implementa um SGQ, apresentando como principal razão os custos elevados da certificação. Em contrapartida, os inquiridos que afirmaram que tinham implementado um SGQ referem como vantagens a melhoria contínua e uma maior valorização da organização.

Palavras-Chave: Qualidade, Organizações Sociais, Sistemas de Gestão da Qualidade, Sustentabilidade

ABSTRACT

This dissertation demonstrates the importance of implementing a quality management system in social organizations to understand how sustainability is affected. This theme is of greater pertinence in that society is increasingly characterized by increased competition and organizations must operate and differentiate themselves within the community they are incorporated. The conceptual approach was sustained by a theoretical framework referring to the third sector, sustainability and quality.

For the data collection a questionnaire were applied to one hundred fifty-eight (158) social organizations belonging to the nineteen municipalities of the Douro region. Data collection took place between May and November.

The data collection, with eighty-two (82) valid responses, allowed us to identify that the vast majority of social organizations that are members of this region do not implement a QMS, presenting as the main reason the high costs of certification. On the other hand, respondents who said they had implemented a QMS cited advantages as continuous improvement and greater appreciation of the organization.

Key-words: Quality, Social Organizations, Quality Management Systems, Sustainability

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
INTRODUÇÃO.....	14
I.ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
I. 1. TERCEIRO SETOR	18
I.1.1- O conceito e a sua evolução	18
I.1.2- O terceiro setor em Portugal	20
I. 2. SUSTENTABILIDADE.....	25
I.2.1- O conceito de sustentabilidade.....	25
I.3 QUALIDADE.....	32
I.3.1- Conceito da qualidade	32
I.3.2- A qualidade no terceiro setor	40
I.3.3- Os Sistemas de Gestão de Qualidade.....	43
I.3.4- Modelos de Implementação da Qualidade no Terceiro Setor.....	48
I.3.4.1- Modelo de Qualidade das Respostas Sociais do ISS, I.P.	48
I.3.4.2- Modelo EQUASS.....	52
I.3.4.3- Modelo ISO 9001	54
I.3.4.3- Modelo EFQM	56
II. DESENHO METODOLÓGICO.....	59
II.1- Metodologia e Métodos de Investigação	59

II.2- População em estudo e amostras	60
II.3- Técnicas de Recolha de Dados	61
II.4- Técnicas de análise de dados	63
IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
ANEXOS	110
Anexo 1: Questionário “A importância da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das instituições do Douro”	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos inquiridos	65
Gráfico 2: Idade dos inquiridos	65
Gráfico 3: Cargo ou função dos inquiridos.....	66
Gráfico 4: Concelho onde está localizada a instituição	68
Gráfico 5: Tipologia da organização	69
Gráfico 6: Áreas de atuação da organização.....	69
Gráfico 7: Colaboradores a exercer na organização.....	70
Gráfico 8: Possui ou não um departamento da Qualidade	71
Gráfico 9: Organização apresenta algum SGQ?	72
Gráfico 10: Razões da não implementação do SGQ.....	74
Gráfico 11: Desejo de futuramente implementar o SGQ	75
Gráfico 12: Principais razões da implementação de um SGQ.....	76
Gráfico 13: Ano em que foi implementado o SGQ.....	77
Gráfico 14: Modelo de implementação da qualidade.....	78
Gráfico 15: O que pretendem obter com a certificação.....	80
Gráfico 16: Maiores dificuldades no processo de implementação do SGQ	92
Gráfico 17: Se já houve reavaliação ou renovação de certificação após a primeira	93
Gráfico 18: Existe a intenção de manter a certificação?	94
Gráfico 19: Quais as principais razões para manter a certificação	95
Gráfico 20: Principais razões para descontinuar o processo de certificação	96
Gráfico 21: O SGQ tem relação direta com a sustentabilidade da organização?	97
Gráfico 22: A certificação é um dos fatores diferenciadores entre organizações do terceiro setor?	98

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos de Qualidade	38
Tabela 2: População residente segundo os Censos: total e por sexo	61
Tabela 3: Disposição das organizações sociais na Região do Douro	67
Tabela 4: Cruzamento de dados: Área de atuação com SGQ implementado	73
Tabela 5: Cruzamento de dados: Área de atuação com o modelo de SGQ implementado	79
Tabela 6: Vantagem da implementação- Melhoria da imagem da organização	81
Tabela 7: Vantagem da implementação- Melhor organização interna.....	82
Tabela 8: Vantagem da implementação- Maior satisfação por parte do cliente	83
Tabela 9: Vantagem da implementação- Redução de custos.....	83
Tabela 10: Vantagem da implementação- Melhor qualidade do serviço prestado.....	84
Tabela 11: Vantagem da implementação- Maior valorização ou reconhecimento da comunidade	85
Tabela 12: Vantagem da implementação- Maior qualificação nos colaboradores	85
Tabela 13: Vantagem da implementação- Maior satisfação por parte dos colaboradores	86
Tabela 14: Desvantagem da implementação- Certificação não se adequou às características da instituição	87
Tabela 15: Desvantagem da implementação- normas demasiado exigentes	88
Tabela 16: Desvantagem da implementação- Custos de "manutenção" elevados	89
Tabela 17: Desvantagem da implementação- Dificuldade na renovação do certificado.....	89
Tabela 18: Desvantagem da implementação- Aumento da burocracia interna.....	90
Tabela 19: Desvantagem da implementação- A qualidade de um serviço não melhora, logo a organização não se torna mais competitiva	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O ciclo de Deming	36
Figura 2: Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais	51
Figura 3: Princípios da Qualidade EQUASS	53
Figura 4: Processo de certificação	54
Figura 5: Modelo EFQM	57
Figura 6: Região do Douro.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade;

OSFL: Organizações Sem Fins Lucrativos;

UE: União Europeia;

IPSS: Instituição Particular de Solidariedade Social;

GQT: Gestão de Qualidade Total;

EFQM: *European Foundation of Quality Management*;

EQUASS: *European Quality in Social Services*;

TIC: Tecnologia de Informação e Comunicação;

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos tem sido possível verificar um aumento de mercado, onde as organizações sociais têm dificuldade em acompanhar esta evolução. Existindo cada vez mais competitividade entre as instituições, é fundamental encarar a qualidade com um aspeto diferenciador, promovendo a valorização da organização, aumentando a eficácia e eficiência da mesma. É nesta abordagem que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é percebida como uma alternativa capaz de conceber estruturas que contribuam para a melhoria dos serviços prestados, e por sua vez, para a sustentabilidade da organização (Guia, 2011). Deste modo, podemos considerar o SGQ para as organizações do Terceiro Setor como um aspeto diferenciador, possibilitando a qualidade. Segundo Ribeiro (2006) a qualidade é definida como o envolvimento de todos os colaboradores e tem como finalidade aperfeiçoar de forma permanente a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários, bem como contribuir para a sustentabilidade.

Desde os anos 90 que a gestão no terceiro setor assumiu um papel importantíssimo e segundo Falconer (1999) existem alguns aspetos que são fundamentais para a gestão, sendo eles: a *accountability*, sustentabilidade financeira e capacidade de articulação e qualidade nos serviços prestados. Por isso, existe a necessidade das organizações de se preocuparem com a satisfação do cliente e como os mesmos avaliam a qualidade. Gonçalves (2021) considera que o sucesso nas organizações do terceiro setor depende da capacidade de adaptar o conhecimento com a execução, o saber e o saber-fazer, como também combinar a formação individual com o aperfeiçoamento organizacional, quando a dimensão dos problemas assim requer.

O presente estudo integra a dissertação de mestrado em Gestão de Organizações Sociais pela Escola Superior Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL)- Instituto Politécnico de Viseu (IPV).

O título proposto para esta dissertação de mestrado é “A importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das instituições do Douro”. Relativamente aos objetivos, podemos considerá-los como gerais e específicos, no que concerne aos objetivos gerais,

os mesmos são: entender de que forma o SGQ altera a sustentabilidade de uma organização e perceber quantas instituições da Organização do Douro implementaram um SGQ. Por sua vez, os objetivos específicos são: identificar os modelos/normas implementadas em cada organização, correlacionar a área de atuação com o modelo implementado, perceber quais as principais razões para a implementação do SGQ e identificar as principais vantagens e desvantagens da implementação. No que concerne à questão de partida definida para esta investigação é: “De que forma o SGQ contribui para a sustentabilidade de uma organização social?”. Assim, ao longo deste estudo vai ser possível verificar se o SGQ tem relação direta com a sustentabilidade de uma organização.

O tema escolhido compreende duas abordagens: abordagem concetual e abordagem geográfica. Na abordagem concetual iremos abordar os seguintes temas: o terceiro setor, a sustentabilidade e acabando com a qualidade. No que respeita à abordagem geográfica o estudo recai nos dezanove municípios da Região do Douro, onde será apresentada uma breve caracterização desta região, bem como a população residente destes municípios.

A escolha deste tema prende-se essencialmente com a pertinência da qualidade nas organizações sociais atualmente, na medida em que, existe muita competitividade no mercado e é necessário criar mecanismos de forma a resistir a essa competitividade. A escolha também se prendeu com o interesse pessoal pela qualidade.

As instituições alvo do presente estudo fazem parte da região demarcada do Douro. De acordo com os dados obtidos no *site* da Segurança Social estão registadas 158 organizações sociais atuando em distintas áreas, nomeadamente: crianças e jovens, idosos, deficiência e família e comunidade.

O paradigma quantitativo foi a metodologia utilizada neste estudo, através da aplicação de um questionário às 158 instituições, os dados foram recolhidos entre Maio e Novembro.

O presente trabalho está composto essencialmente em três capítulos, sendo eles: a revisão de literatura, onde concerne as definições de terceiro setor, de sustentabilidade

e de qualidade; o segundo capítulo diz respeito ao desenho metodológico, onde refere a metodologia utilizada, a amostra e população considerada no estudo, a técnica de recolha de dados empregue e a técnica de análise de dados, posteriormente os dados são analisados e discutidos, fundamentado com pensamentos teóricos. Por fim, será a conclusão onde iremos mencionar os principais aspetos relativos à análise de dados, como também será apresentado as limitações encontradas e sugestões futuras de estudo.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

I. 1. TERCEIRO SETOR

I.1.1- O conceito e a sua evolução

Ao longo dos últimos anos o conceito do terceiro setor têm-se enraizado na sua história social, verificando-se algumas mudanças derivadas às novas técnicas de gestão. Foi a partir dos anos 70 que a designação de terceiro setor surgiu. No entanto, sempre apresentou várias interpretações a nível conceptual para abordar o vasto conjunto de organizações públicas ou privadas, do qual são utilizadas várias abordagens para designar este campo, nomeadamente economia social, terceiro sistema, sector não lucrativo, economia solidária, entre outros termos (Almeida, 2011). Para entendermos estes fenómenos temos de ter em consideração os contextos nacionais onde emergem, ou seja, a delimitação dos tipos de entidades, como também as suas definições que estão vinculadas aos seus contextos históricos ou sociais. O principal domínio do terceiro setor ou da economia social é o desempenho de relações através da economia privada e a economia pública.

Analisando as características e as classificações das entidades do terceiro setor é perceptível entender que é difícil aplicar os mesmos critérios na delimitação de limites sectoriais, por exemplo, as diferenças entre público e privado ou de lucrativo e não lucrativo, estas distinções variam de país para país (Nunes, Reto & Carneiro, 2001).

Tendo em consideração o pensamento teórico de Anheier (1996) sobre o terceiro setor, este autor centra a sua investigação sobretudo em quatro correntes teóricas, sendo elas: a teoria dos bens públicos, a teoria da confiança, a teoria dos *stakeholders* e a tese da heterogeneidade. A teoria dos bens públicos é onde o setor público desempenha as necessidades dos indivíduos, ou seja, quando o Estado não consegue dar uma resposta favorável ao problema, são as entidades sem fins lucrativos que atuam sobre o mesmo. A teoria da confiança baseia-se na limitação da não distribuição, isto é, as entidades sem fins lucrativos tornam-se mais fiáveis relativamente às organizações lucrativas. A teoria dos *stakeholders* fundamenta-se na entrega por parte dos *stakeholders* de produtos que não sejam concorrência perante as condições de assimetria de informação.

Relativamente à tese de heterogeneidade, tem como fundamento os fatores da procura e da oferta e da reflexão da heterogeneidade das entidades sem fins lucrativos que é constatada na comunidade (Anheir, 1996).

No desenrolar do século XX houve um desinteresse por parte das organizações de cariz associativo devido à evolução do capitalismo e do surgimento do Estado-Providência, após a segunda guerra mundial houve um rápido crescimento a nível económico e originou a um falso pensamento em que o sistema garantia o bem-estar da comunidade (Nunes, Reto & Carneiro, 2001).

O conceito do terceiro setor é uma noção demasiado vasta na sua definição, pois não existe nenhuma definição concreta. De acordo com Hodges & Howieson (2017) o terceiro setor pode ser caracterizado como um conjunto de caridades, particularmente organizações que se diferenciam por ser voluntárias, grupos de comunidade, cooperativas ou empresas relacionadas com o âmbito social.

Como já foi referido anteriormente existem distintas abordagens em torno do terceiro setor, no entanto, possuem alguns elementos que são comuns a todas as definições, nomeadamente a preferência dos objetivos no domínio social acerca da intenção do lucro, executam bens e serviços, os contextos selecionados são maioritariamente vulneráveis e os profissionais com uma maior dificuldade a ingressar no mercado de trabalho concorrente podem ser escolhidos para exercer a sua atividade profissional (Vieira,2018).

Nos últimos anos tem sido possível verificar, na maioria dos países uma evolução do terceiro setor no que concerne à produção de bens e serviços dos múltiplos setores económicos, nomeadamente os da saúde, educação, cultura, desporto, entre outros. Foi a partir da década de 70 que se verificou um aumento de forma gradual da procura e da oferta dos serviços. A procura relacionava-se com o facto do envelhecimento da população, a mulher ter mais representatividade no mercado de trabalho e de os agregados familiares serem menores, por sua vez a oferta dos serviços muitas vezes era inadequada para a necessidade que é apresentada inicialmente (Borzaga, 1999).

Para Quintão (2004) o terceiro setor é caracterizado como um “conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços” (p.2).

Na vasta variedade do terceiro setor podem estar incluídas as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) que são organizações privadas que visam a não distribuição dos lucros e que devem ter a imposição de participação. A principal finalidade deste tipo de organizações é potenciar os valores como a educação, a fé, a saúde ou a proteção social (Kim & Kim, 2016).

Seguindo a perspetiva do mesmo autor, no ano de 2011, o mesmo referiu que as organizações pertencentes ao terceiro setor mostram-se como a principal resposta às questões sociais e só posteriormente o Estado, quando as organizações do terceiro setor não conseguem ser eficientes na resolução do problema social.

De acordo com Baião (2016) as organizações erguem-se pela:

“necessidade de cooperar, para atingir objetivos que são comuns aos indivíduos, quando associados em grupos ou em comunidades, a formação de organizações, desde os tempos os tempos mais longínquos, passou a constituir uma condição para o ser humano ultrapassar as suas limitações individuais e ultrapassar os seus problemas” (p. 9).

Deste modo, podemos afirmar que o que torna mais difícil na consensualidade do que é o terceiro setor é a vasta variedade de organizações, onde cada uma apresenta as suas características, objetivos, missão e valores de cada campo de atuação.

De acordo com Vieira (2018) as organizações sociais que compõem o terceiro setor possuem uma missão assente de domínio social, ou seja, possuem como principal finalidade a resolução de um determinado problema, tendo como auxílio vários mecanismos.

I.1.2- O terceiro setor em Portugal

Sendo o conceito do terceiro setor tão importante neste estudo é importante verificar a sua génese no nosso país, na medida em que nos últimos anos, o terceiro setor tem evoluído de forma competitiva e eficiente.

A evolução do terceiro setor em Portugal remonta aos aspetos fulcrais da História do nosso país, isto é, esta intrinsecamente ligada à Igreja Católica, na medida em que houve implementação de diversas instituições para fazer face aos problemas existentes na altura, estas instituições eram regidas essencialmente pelos princípios da solidariedade social, mutualismo e cooperação. Foi a partir do século XV que começaram a emergir as Misericórdias, com a principal finalidade de atenuar a pobreza que o país estava a atravessar, sendo que o principal público-alvo as mulheres e crianças a ser ajudado (Couto, 2020).

A partir de 1926, o Estado Novo reconhece a missão de restituir a ordem no nosso país, no domínio da política social e proteção da família, tornando-se num período em que a segurança dos desfavorecidos era proveniente das redes familiares e corporações (Coutinho, 2003).

Decorria o ano 1935, quando o Estado Novo propôs uma profunda reforma da assistência e conferiu um estatuto específico às formas de proteção social fundamentadas em instituições de assistência (Couto, 2020).

Nos finais dos anos 70 e com o final do Estado Novo impulsionou-se o Estado-Providência, onde foi possível presenciar a primeira proposta de previdência social administrada por uma generalização da proteção social com base num sistema integrado e constituída por três pilares: o sistema de saúde, o regime de assistência (posteriormente foi denominado como ação social) e o regime de previdência (expansão do sistema contributivo e corporativo já existente) (Quintão, 2011).

Por outro lado, depois da Revolução de 1975, afirma-se em Portugal a estrutura de um Estado de Providência integrado por um sistema de ação social, universal e integrado pretendendo responder às necessidades e pedidos sociais (Hespanha, 2000).

Para Ferreira (2000) após a adesão de Portugal à União Europeia (UE) em 1980, destacou-se uma ligação do sistema aos propósitos de ordem macroeconómica, no que concerne às políticas de reestruturação das empresas e de outros setores, por meio dos Programas Europeus de Luta Contra a Pobreza. Assim, observa-se à modernização e desenvolvimento de programas e medidas políticas de luta contra a exclusão e

progresso de parcerias com as organizações do terceiro setor, a generalidade destas intervenções ocorre em paralelo com o Sistema de Segurança Social (Ferreira, 2000).

Nas palavras de Hespanha (2001) o terceiro setor engloba organizações da sociedade civil que em conformidade com o Estado apresentam funções de regulamentação, assim é necessário que apresentem autenticidade e credibilidade para retratar e preservar os interesses das comunidades mais desfavorecidas, sendo os serviços realizados com a participação do Estado.

As competências do Terceiro Setor são várias e distintas de acordo com a área de intervenção, isto é, se considerarmos a nível de criação de emprego, as organizações possuem fatores determinantes para a potencialidade das comunidades mais desfavorecidas, se o nosso objetivo se incidir no desenvolvimento social, as instituições pertencentes a este setor cooperam de forma ativa, para que tenham conhecimento da realidade da sociedade onde as organizações estão incluídas, o que é fundamental para o desenvolvimento e efetivação de políticas que respondam aos problemas anteriormente identificados (Couto, 2020).

Tendo em consideração o mesmo pensamento teórico as organizações que compõem o terceiro setor nos últimos anos têm aumentado quantitativamente e de forma distinta de organização para organização, sendo que o papel destas instituições tem sido identificado pelo domínio político, pela comunicação social e por competências internacionais ou nacionais.

Em Portugal, o terceiro setor tem vindo a evoluir de um modo competitivo e eficiente, as organizações representam um papel preponderante na comunidade, que nos últimos anos tem vindo a crescer numa abordagem quantitativa, heterogénea e qualitativa relativamente ao prisma da sua atividade. Atualmente, não existe a nível formal um enquadramento legal aplicado ao terceiro setor, no entanto é possível contextualizá-lo formalmente. Para Franco (2005) “a liberdade de associação é uma característica de extrema importância, pois é precisamente graças a ela que existem em Portugal variadíssimas associações, sob a forma de organizações sem fins lucrativos.” (p.20).

De acordo com Franco (2005, pp.8-9) existe uma vasta diversidade no que concerne ao enquadramento das organizações referentes ao terceiro setor, nomeadamente:

- **Associações:** concebidas no domínio do Direito Privado (associações humanitárias, etc);
- **Fundações:** considerada como uma organização lucrativa, sendo declarada pela primeira vez em 1867;
- **Organizações não-governamentais:** organizações que atuam para o desenvolvimento, promovendo programas sociais, culturais, ambientais, etc;
- **Associações mutualistas:** dispõem do mesmo estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e potencializam a ajuda mútua entre familiares e membros;
- **Instituições de Desenvolvimento Local:** o seu campo de atuação é maioritariamente em áreas rurais com métodos de desenvolvimento pessoal e territorial;
- **Misericórdias:** organizações interligadas à Igreja Católica, cooperando-se com a saúde e assistência social;
- **Cooperativas:** regidas pela Lei das Cooperativas.

A Lei de Bases da Economia Social (2013) estabeleceu no quinto artigo os princípios orientadores que as organizações do Terceiro Setor se devem reger diariamente, sendo eles:

- A prioridade nos indivíduos e nos seus objetivos sociais;
- A adesão e participação de forma livre e voluntária;
- O controlo democrático pelos órgãos competentes aos seus membros;
- A articulação entre o interesse dos beneficiários com o interesse geral;
- A consideração pelos valores de solidariedade, igualdade, não-discriminação, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- A gestão de forma autónoma das entidades públicas ou qualquer outra;

- A afetação dos excessos à continuação dos objetivos das entidades da economia social tendo em consideração o interesse geral (Lei de Bases da Economia Social, 2013).

Podemos reconhecer o terceiro setor como uma organização característica e única que requer a identificação de uma dinâmica inerente de funcionamento que diferencia do Estado ou mesmo do mercado.

Quando tentamos entender o papel do terceiro setor como um sistema de coordenação económica é fundamental que se verifique com mais complexidade o que fazem as organizações, como o executam e porque o fazem (Almeida, 2011).

Em Portugal, as IPSS dispõem de uma maior expressão numérica e podem ser entendidas como:

“pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público” (Segurança Social, 2021).

De acordo com a Segurança Social (2021) as organizações fundamentam uma das seguintes formas: Associações de Solidariedade Social, Associações Mutualistas ou de Socorros Mútuos, Fundações de Solidariedade Social, Irmandades da Misericórdia e Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, nomeadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais.

I. 2. SUSTENTABILIDADE

I.2.1- O conceito de sustentabilidade

Nos últimos anos tem sido possível verificar distintas mudanças a nível mundial, onde cada vez mais os indivíduos alteram a maneira de pensar, de agir com o objetivo de fazê-lo de forma mais sustentável, de modo a tornar-se num fenómeno constante.

Para Fernandes (2016) a sustentabilidade surgiu sensivelmente nos anos 50/60, ou seja, no período pós Segunda Guerra Mundial, onde os cientistas aplicavam este termo referindo como um crescimento económico sustentado, sendo correlacionado à ideia de industrialização e modernização.

Recorrendo à etimologia do conceito de sustentabilidade, o mesmo é a “qualidade ou condição do que é sustentável; modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar” (Priberam, s.d.). Este conceito ganhou uma relevância maior a partir do ano 1980 devido à associação ao termo desenvolvimento sustentável, ou seja, corresponder às necessidades da comunidade no presente, sem pôr em causa as próximas gerações (Bolzan, s.d.).

Em conformidade com Michaelis (2016) a sustentabilidade é o atributo ou condição de sustentável, por sua parte é propriedade daquilo que se pode providenciar.

Podemos considerar que a ideia de sustentabilidade é relativamente recente, no entanto sempre esteve subordinado às preocupações ambientais, porém nos últimos anos este conceito tornou-se numa noção multidimensional, englobando as dimensões económicas, sociais e ambientais (Fernandes, 2016).

Quando se fala em sustentabilidade, geralmente utilizamos esta expressão tendo duas abordagens, uma mais direcionada para o desenvolvimento sustentável no seu sentido mais amplo e multidimensional, quando nos referimos à sustentabilidade de uma sociedade, por outro lado, limitamos o conceito à sua dimensão financeira quando nos referimos por exemplo, à sustentabilidade de uma organização (Amaro, 2011).

Foi durante o ano 1987 que a noção de desenvolvimento sustentável foi publicado no Relatório Nosso Futuro Comum, onde o mesmo está associado ao “atendimento das

necessidades atuais sem comprometimento das gerações futuras” (Van, 2005 cit. por Silva, Costa & Gómez, 2011 p. 79).

Segundo Sachs (2004) o desenvolvimento sustentável ergue-se como uma alternativa ambicionável e realista, na promoção da inclusão social, da segurança económica e preservação dos recursos naturais, isto é, não deve ser apenas as cidades a ambicionar o desenvolvimento sustentável mas também as organizações sociais, na procura da harmonia no domínio da atuação e na dimensão da realização das atividades (Borger, 2006).

Podemos considerar que não existe uma definição precisa do conceito de sustentabilidade, devido às várias consequências causadas pelo percurso histórico e económico a nível mundial, no entanto a nível organizacional, a sustentabilidade pode ser entendida como “...a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto institucional a partir da interação criativa com contextos mutáveis” (Armani, 2004, pp. 11-12).

A temática de sustentabilidade nas organizações do terceiro setor tem sido estudada no Brasil, especificamente por Domingos Armani, onde um conceito teve uma grande evolução, uma das principais mudanças foi considerar a noção de sustentabilidade com uma visão holística, ou seja, não incluir só a dimensão financeira, como também a qualidade da própria entidade organizacional e o seu projeto institucional. Em termos práticos, a organização deve dedicar-se diariamente a estes fatores: ao cumprimento da missão institucional, a legitimidade, a gestão estratégica, a adaptação da intervenção e metodologia, capacidade para motivar as políticas públicas e a gestão de pessoas e recursos (Fernandes, 2016).

Em conformidade com Junior (2008) para uma organização social ser sustentável, esta necessita ser economicamente lucrativa, ambientalmente adequada e socialmente consciente no território que exerce.

De acordo com o mesmo autor as particularidades para a conquista da sustentabilidade das organizações sociais correlacionam-se com quatro pilares básicos que abrange essencialmente: 1) adotar medidas sobre os investimentos para a conservação do

ambiente; 2) envolver com a comunidade onde a instituição está inserida; 3) o gestor deve efetuar o planejamento estratégico das atividades que pretendem realizar; 4) amplificar e diferenciar as fontes de recursos no estabelecimento das estratégias.

Como verificamos até aqui, a sustentabilidade nas organizações do terceiro setor tem um perfil abrangente e multidimensional, entende-se que no que concerne à sustentabilidade financeira da organização, a mesma requer uma capacidade de conjugar doações a fundo perdido, fontes de financiamento público ou o acesso a políticas nacionais ou internacionais e ou privadas ou públicas (Armani, 2004).

De acordo com Mesquita (2014) a sustentabilidade numa organização social passa pela satisfação das necessidades de todos os envolvidos da instituição e da comunidade onde a mesma está inserida, tendo como base a gestão dos recursos existentes e a solução de problemas, promovendo a melhoria dos serviços prestados e sua eficácia.

Contrariando as perspectivas já mencionadas anteriormente, os autores Azevedo & Couto (2012) consideram a sustentabilidade em termos organizacionais como a capacidade da instituição em descobrir a harmonia entre os recursos humanos com o capital social e suas redes de cooperação e por fim com o capital financeiro, sendo este imprescindível ao crescimento da organização social.

Atualmente as organizações sem fins lucrativos possuem um grande desafio que é a continuidade das próprias organizações, essencialmente na aquisição de recursos para a prestação de serviços isto leva à realização de pesquisas no campo da sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos.

Tendo em consideração o pensamento teórico de Falconer (1999) um dos principais desafios da sustentabilidade no terceiro setor é a privação na gestão destas organizações. Para o mesmo autor a sustentabilidade é caracterizada como um meio que esta orientado para a obtenção de recursos financeiros, materiais e humanos, de forma constante e eficiente, para que, posteriormente, sejam aplicados com competência para que a instituição conquiste os seus principais objetivos para que a organização social futuramente não se torne suplementar a financiamentos individuais.

Deste modo, a sustentabilidade não deve ser vista só como a captação de recursos, mas também alcançar a maximização dos resultados obtidos.

Segundo Silva, Costa & Gomez (2011) a sobrevivência das organizações não lucrativas vai além da gestão dos quadros económicos, na medida em que a atividade primordial das organizações do terceiro setor possui na sua natureza o empenho nas atividades em prol da comunidade, é fundamental que a sustentabilidade seja integrada e inserida à gestão dessas organizações. Nestas organizações, a sustentabilidade é compreendida na analogia entre os motivos que contribuem para o progresso.

A busca pela sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos é fundamental para uma melhor posição no mercado, pois existe um equilíbrio entre os fatores institucionais (Pinto, 2019)

Uma das principais finalidades das organizações da economia social é o aumento da sua competência financeira, estando latente uma maior responsabilidade, ou seja, ao providenciar a sustentabilidade simultaneamente está a aumentar a competitividade da organização. Assim podemos afirmar que a gestão de uma instituição passa pela correlação de três pilares de estratégia: o financeiro, o social e o ambiental (Bolzan, s.d.).

A questão da sustentabilidade do terceiro setor limita-se em quatro desafios:

1. O desafio da legitimidade em que deve proporcionar o seu reconhecimento e reputação por todos os setores da sociedade;
2. O desafio da eficiência, onde se evidencia a aptidão e qualificação ao nível operacional mostrando a eficácia e eficiência;
3. O desafio da sustentabilidade, deter e alcançar recursos de forma a prestar os serviços à comunidade;
4. O desafio da colaboração, estipular parcerias com o Estado e com outras instituições (Salamon & Anheier, 1997).

De acordo com Ceptureanu *et al.* (2018) existem várias abordagens teóricas sobre a conceção de sustentabilidade nas organizações do terceiro setor, evidencia três perspetivas nomeadamente: as dimensões da sustentabilidade, a criação de valor e o sucesso ou fracasso organizacional. A primeira perspetiva dá destaque às diversas

dimensões da sustentabilidade numa organização social que são consideradas apreciações à sobrevivência da mesma. Dispõe de três focos: 1) Viabilidade económica ou crescimento de longo prazo das instituições sociais, a viabilidade financeira é considerada como o aspeto fundamental da sustentabilidade que evidencia os indicadores económicos que apresentam vulnerabilidades monetárias das instituições sociais ; 2) Sustentabilidade nos programas, isto é, destaca a manutenção dos serviços prestados; 3) Evolução de recursos de identificação e avaliação das particularidades a nível organizacional, nomeadamente a capacidade de liderança ou de gestão. A segunda perspetiva aponta para o processo de criação de valor, com enfoque nos *inputs*, capacidade ao nível da organização para oferecer serviços característicos e a capacidade de liderar com a mudança. A terceira abordagem enfatiza a sustentabilidade de acordo com o êxito ou fracasso organizacional e considera que o caminho para a sustentabilidade passa pelo sucesso no desempenho, para o mesmo autor o sucesso deve-se pela execução da missão da organização.

A sustentabilidade deve ser considerada através da perspetiva estratégica à proporção em que as instituições sociais pretendem o equilíbrio entre as questões presentes para a aplicação dos meios nas atividades de carácter constante (Silva, Costa & Gomez, 2011).

Uma das teorias que aborda a sustentabilidade é a Teoria da Dependência de Recursos que foi desenvolvida por Pfeffer & Salancik (1990, 2003) onde elaborou um modelo que posiciona as organizações numa perspetiva onde estão em constante luta por autonomia, enfrentando algumas limitações e controlos externos. Nesta teoria o ambiente é encarado como sendo um conjunto de indivíduos e organizações numa rede com a qual a organização precisa de relacionar.

Coraggio (2008) é um dos autores onde os seus estudos baseiam-se sobretudo sobre esta problemática e defende que a sustentabilidade numa organização social passará pelo saldo positivo, mas também com a colaboração de entidades públicas, da comunidade, de parcerias, entre outros, deste modo verificamos que a sustentabilidade organizacional está influenciada pelos contextos sociais, económicos, culturais e políticos.

As organizações sociais associam a atividade económica à noção de sustentabilidade, possuindo um papel fundamental na União Europeia e seus Estados. Este conceito deve ser percecionado tendo em conta duas abordagens, por um lado a solidariedade, onde os recursos não resultam das receitas, mas sim do apelo que é feito por parte da comunidade, família e Estado, por outro lado, a salvaguarda de recursos para minimizarem as necessidades que persistem (Soares, Fialho, Chau, Gageiro & Pestana, s.d.).

Atualmente a sustentabilidade económica é considerada como um dos maiores desafios das organizações sem fins lucrativos, uma vez que, a sua prática apresenta-se como um conjunto de ações no domínio económico, financeiro e administrativo que tem como principal finalidade o desenvolvimento económico da organização em si, no então para estas organizações é fulcral adaptar a sustentabilidade a modelos de gestão (Santos & Carvalho, s.d).

Deste modo as organizações sociais têm como obrigação a responsabilidade em relação à comunidade, na medida em que a sua práxis coopere para o desenvolvimento sustentável da mesma por intermédio de mecanismos que respondam a necessidades correntes, de forma a assegurar e amplificar os recursos humanos e naturais que serão precisos no que está porvir (Barbieri & Cajazeira, 2009).

Desde que a organização surge, independentemente da forma jurídica aplicada, a mesma possui direitos e deveres que deve cumprir e rege-se por determinados valores e princípios, assim a organização vê-se obrigada a lidar com questões legais e ético-morais, entende-se desde o início que um dos principais desafios é o posicionamento da instituição no seu quotidiano (Fernandes, 2016).

De acordo com Mendes (2011) os principais desafios que as entidades do terceiro setor enfrentam são as relações entre os órgãos sociais e os membros que os nomeiam (leva a um risco de desadequação do perfil dos mesmos órgãos); relação entre a direção e seus colaboradores (o perfil dos trabalhadores pode ser inadequado); relação entre a direção e os voluntários que apoiam a mesma (quem faz as doações não consegue controlar a sua utilização) e a relação entre a organização em si com os utentes (pode surgir uma desadequação entre os serviços prestados e a utilização feita pelos utentes).

Um dos maiores desafios das instituições sociais é a dependência face ao Estado porque depende predominantemente de uma única fonte de contribuição que estabelece por si só um desafio para a organização. Por sua vez, para Armani (s.d), esta dependência pode afetar a autonomia organizacional prejudicando a sustentabilidade da organização.

Um dos desafios distintos daqueles que foram apresentados anteriormente é a inovação, que acontece a dois níveis: 1) a nível dos produtos, é fundamental que cada organização analise a sua produção e entender o que é indispensável para os utentes; 2) a nível dos processos, como tal a implementação de sistemas de gestão de qualidade (Fernandes, 2016).

I.3 QUALIDADE

I.3.1- Conceito da qualidade

O conceito de qualidade é caracterizado por ser algo muito complexo e multifacetado, tornando-se mais difícil a sua definição absoluta, encontrando-se exposta em distintas perspetivas. Estas perspetivas não se contradizem entre si, mas sim, complementam-se, tendo em consideração cada ponto de vista.

A qualidade apresenta alguns sinónimos, nomeadamente “excelente”, “extraordinário”, “muito bom” na perspetiva de produtos e serviços, ou “modo de ser”, “atributo” e “pertencer a um grupo” do ponto de vista de pessoas (Pires, 2016).

Evidenciando a definição de qualidade do ponto de vista do cliente e seus requisitos, Tribus (1990), compreende a qualidade como a importância do cliente, ou seja, o cliente vai gostar do produto final, se o mesmo viabilizar qualidade.

De acordo com Gilmore (1979) a qualidade segundo a produção é “o grau em que o produto específico está de acordo com o projeto ou especificação” (p.15).

Para Silva (2009) a palavra qualidade deriva do latino *qualitate* e pode ser entendida como a procura, de forma contínua, da melhoria em todas as perspetivas, da política à estratégia que a organização adota, passando pelos níveis de satisfação dos *stakeholders*.

Segundo o autor Garvin (1988) a progresso da qualidade está dividida essencialmente em quatro etapas, designadas por “Eras da Qualidade”, sendo elas: a Inspeção, o Controle Estatístico da Qualidade, a Garantia da Qualidade e a Gestão Estratégica da Qualidade.

Inicialmente, na primeira etapa, no início do século XIX, foi caracterizado pelo surgimento de um sistema de produção mais eficaz que o artesanal, a produção em massa. Onde o controlo de qualidade é percebido como uma responsabilidade diferente da gestão, tendo uma função autónoma (Garvin, 1988). Neste período, o que era evidenciado era o produto acabado, a noção de qualidade baseava-se fundamentalmente com a conformidade dos bens ou serviços vendidos aos clientes. A

resposta dos problemas não era competência das atividades de inspeção (Garvin, 1988). Deste modo, os produtos que continham defeito, ou seja, os produtos que não correspondessem aos padrões de qualidade anteriormente definidos pela gestão, eram desaproveitados (Longo, 1996).

Já na etapa seguinte, no decorrer da década 30, inicia-se o controlo do processo produtivo, utilizando-se técnicas estatísticas de análise de amostras que viabilizam uma inspeção mais eficaz, onde é possível reconhecer os potenciais desvios da qualidade, mencionando as principais causas (Mendes, 2007). Foi nesta fase também que foram ponderados, estruturados, implementados e aperfeiçoados os primeiros sistemas de qualidade (Longo, 1996). Garvin (1988) declara que Walter A. Shewhart e Joseph Juran foram os autores que desenvolveram o controlo estatístico da qualidade.

Na etapa seguinte, o aspeto fulcral foi a garantia da qualidade, em que um dos principais objetivos foi a previsão de defeitos ao longo do processo de produção, procurando o envolvimento de toda a organização (Martins & Costa, 1998).

Nesta fase, designada de Gestão pela Qualidade Total, a noção de qualidade abrange as especificidades, as necessidades do mercado e dos consumidores. A liderança deve estar bem exercida pela gestão de topo, envolvendo todos os colaboradores da organização (Martins & Costa, 1998).

Da abrangente lista de autores que se evidenciaram sobre os estudos da Qualidade, os mais reconhecidos são apelidados por “Gurus da Qualidade”, sendo eles: Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Taoru Ishikawa e Genichi Taguchi. Destes pensamentos teóricos evidenciaram ideias que nos dias de hoje ainda são aceites e que muito colaboraram para o desenvolvimento desta problemática (Freitas, 2012).

De acordo com António, Teixeira & Rosa (2016) atualmente existem múltiplas noções do conceito de qualidade, isto faz com que seja importante encontrar um aspeto comum entre elas, ou seja, os indivíduos, pois são estes que monitorizam todo o processo de qualidade, os que expõem os resultados conseguidos e os que experimentam as consequências.

Tendo em consideração o pensamento teórico do autor em cima referido o conceito de Gestão de Qualidade teve a sua primeira abordagem em 1930 por Walter Shewhart, onde elaborou e aplicou uma carta de controlo com a finalidade de fiscalizar a qualidade dos produtos fabris, atendendo a alguns valores, como por exemplo: o Uso, o Custo, a Estima e a Troca. Este autor considerava que o processo produtivo se sustentava em três abordagens, de forma contínua: a primeira abordagem seria a especificação, isto é, o que se pretendia com o processo produtivo, a segunda abordagem consistia na produção, onde estava compreendido coisas de modo a satisfazer a especificação e por fim, a última abordagem, a inspeção que era os elementos produzidos de forma a verificar aquilo que se pretendia de início.

W. Edwards Deming é tido como um dos autores mais prestigiados na área da Gestão da Qualidade, este apresenta a sua teoria da qualidade nas organizações desenvolvendo catorze princípios e um modelo apelidado como cadeia de reação (Deming, 2000).

Relativamente aos catorze princípios, os mesmos permitem um conjunto de critérios que possibilitam medir o desempenho da gestão, podem ser aplicáveis a todas as organizações de qualquer setor.

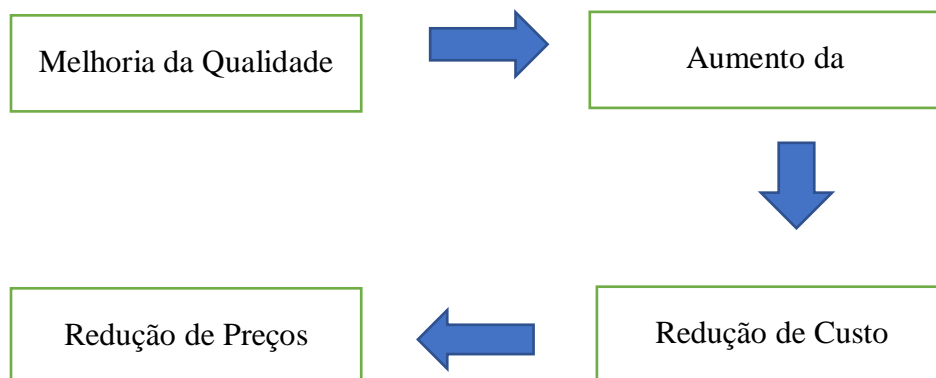
Assim, os catorze princípios de Deming são:

1. “Estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços” (Silva, 2009, p.14);
2. “Adotar a nova filosofia (de gestão de qualidade)” (Silva, 2009, p.14);
3. “Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade” (Silva, 2009, p.14);
4. “Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor” (Silva, 2009, p.14);
5. “Melhorar constantemente os processos de planeamento, produção e fornecimento do serviço” (Silva, 2009, p.14);
6. “Instituir a formação no posto de trabalho” (Silva, 2009, p.14);
7. “Adotar e instituir a liderança da direção” (Silva, 2009, p.14);
8. “Eliminar o medo (de cometer erros)” (Silva, 2009, p.14);
9. “Eliminar as barreiras funcionais entre áreas” (Silva, 2009, p.14);

10. “Eliminar *slogans*, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos” (Silva, 2009, p.14);
11. “Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão” (Silva, 2009, p.14);
12. “Eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito” (Silva, 2009, p.14);
13. “Instituir um sistema de formação e auto-melhoria para toda a gente” (Silva, 2009, p.14);
14. “Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objetivos da mudança” (Silva, 2009, p.14).

Deming também elaborou um ciclo ou cadeia de reação, denominado por Ciclo de Deming (PDCA), *Plan, Do, Check, Act*, isto significa, Planear, Executar, Verificar e Agir (António, Teixeira & Rosa, 2016). Este ciclo defende que os padrões de qualidade de uma determinada entidade deve representar uma preocupação mais significativa do que a própria capacidade produtiva, porque a aposta na qualidade começada antes do processo de produção traz vários benefícios como a redução de custos, redução do tempo de trabalho, menos falhas e um maior aproveitamento de recursos (Silva, 2009).

O Ciclo de Deming pode ser sucinta da seguinte forma:



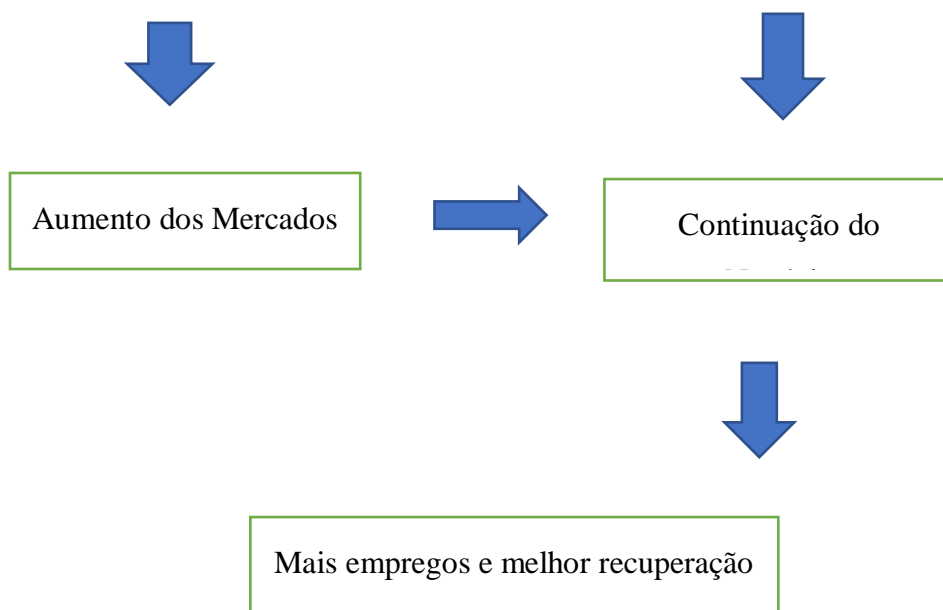


Figura 1: O ciclo de Deming

Fonte: Pires, 2016, p.39

Segundo a ótica orientadora de Deming a qualidade aumenta a produtividade e a posição competitiva, tendo em consideração três tipos de Qualidade:

1. Qualidade de Conceção;
2. Qualidade de Desempenho;
3. Qualidade de Funcionamento (António, Teixeira & Rosa, 2016).

Para Deming (2000) a qualidade de um produto pode possuir em simultâneo várias dimensões, fundamentadas nas diferentes características do produto: *“The quality of any product or service has many scales. A product may get a high mark, in the judgment of the consumer, on one scale, and a low mark in another”* (p. 169).

Em 1951, Joseph Juran deu o seu contributo para a Qualidade, apresentando o modelo de custos da qualidade. Este modelo distribui os custos em quatro categorias:

1. Custos das falhas internas;
2. Custos de falhas externas;
3. Custos de avaliação;
4. Custos de prevenção (Juran, 1954, p.84).

Juran estabeleceu também que um processo de gestão de qualidade distribui-se em três fases diferentes, a Trilogia de Juran, nomeadamente: planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade (Juran, 1951, p. 25).

Este autor atribuiu uma definição de qualidade mais abrangente usando a expressão “adequação ao uso”, isto é, contém as particularidades do produto que vão de encontro às expectativas dos clientes, isto leva à sua satisfação e ausência de falhas (Juran & Gryna, 1991).

Outro autor, Philipe Crosby, reconhece que a qualidade não tem custos, ou seja, é gratuita. A solução que apresenta fundamenta-se sobretudo nas seguintes regras: a qualidade representa conformidade com os requisitos; em primeiro lugar deve estar a previsão dos erros; o único padrão de desempenho que é considerado como aceitável é executar sem erros e por fim, a única medida de qualidade é o preço da não conformidade (Crosby, 1979, p.4).

No entanto, para o sucesso desta perspetiva é fundamental depender da atitude, participação, empenho, investimento na qualificação, formação e motivação de todos os envolventes organizacionais (Crosby, 1979).

Armand V. Feigenbaum apresenta a gestão da qualidade total como uma forma de integração de vários colaboradores, onde tem de haver uso de variados equipamentos e elevada informação, tornando-se num processo eficaz. O sucesso desta eficácia depende essencialmente da cooperação entre distintos departamentos (Feigenbaum, 1961).

O mesmo autor também voltou a sua análise para os domínios financeiros da gestão da qualidade, calculando, categorizando e gerindo os custos. Distinguiu como categorias de custos os custos de controlo e os custos de falhas de controlo, e estes por sua vez, subdividem-se em quatro custos, sendo eles: custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas (Feigenbaum, 1961).

O trabalho do japonês Kaoru Ishikawa defende que é possível satisfazer os *stakeholders* adotando o conceito de gestão pela qualidade total. (Martins & Costa, 1998). Ishikawa foi o autor do diagrama de causa-efeito, que também pode ser conhecido como o

diagrama de Ishikawa, este foi desenhado em 1943 é uma ferramenta benéfica que permite reconhecer e relacionar as distintas causas da difusão da qualidade (Ishikawa, 1985).

Como pudemos verificar até aqui são inúmeras as interpretações de qualidade, onde cada autor dá a maior relevância a determinado aspeto, como podemos verificar na tabela a seguir:

Tabela 1: Conceitos de Qualidade

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Deming (2000)	Satisfação sustentada	Orientada nas necessidades atuais ou futuras dos consumidores
Juran (1974)	Aptidão para o uso	Satisfação das necessidades dos clientes
Feigenbaun (1961)	Composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente	Satisfação do cliente; Melhoria da colaboração e comunicação entre os departamentos funcionais da organização.
Crosby (1990)	Conformidade com os requisitos/especificações	Responder com qualidade desde a primeira vez que se fornece o produto/serviço

Ishikawa (1985)	Satisfação radical do cliente, para ser agressivamente competitivo	Satisfação total do cliente
--------------------	--	-----------------------------

Elaboração: Própria

Fonte: Freitas, 2012.

No livro, *Managing Quality*, Garvin (1988) defende que a qualidade pode ser explicada através de distintas abordagens, nomeadamente:

1. Transcendente: Particularidade intrínseca e imensurável, isto é, só a conseguimos identificar quando a vemos;
2. Baseada no Produto: Aspectos mensuráveis e precisos que se identificam com a qualidade de produto;
3. Baseada no Utilizador: abordagem subjetiva e pessoal;
4. Baseada na Construção: a qualidade é definida pela busca de um produto;
5. Baseada no Valor: compreende qualidade e preço, é baseada no custo do produto.

Garvin (1988) descreve também um conjunto de dimensões da qualidade onde as organizações podem estabelecer o seu posicionamento estratégico de acordo com estas dimensões. Assim, as dimensões são:

1. Performance: atributos operacionais primários do produto;
2. Características: particularidades secundárias que permitem distinguir os produtos;
3. Fiabilidade: hipótese de um produto não funcionar bem ou avariar;
4. Conformidade: grau de aprovação de um produto a padrões anteriormente estabelecidos;
5. Durabilidade: duração de tempo de vida útil do produto;
6. Serviço: abrange a rapidez, competência e facilidade em consertar o produto;
7. Estética: medida fundamentada no gosto pessoal;
8. Qualidade percebida: refere-se a uma perceção subjetiva ligada à marca do produto.

A norma ISO 9000 define a qualidade como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas” (Pires, 2016, p.34).

Atualmente, o conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT) está presente como sendo essencial na implementação de um SGQ, pois é a abordagem mais recente e que engloba todas as evoluções que o conceito sofreu até aqui, tendo em consideração a satisfação do cliente e de todas as partes interessadas (Guia, 2018).

Seguindo o pensamento teórico de Evans & Lindsay (2004) existem três princípios da Gestão da Qualidade Total:

1. Focalização nos clientes e *stakeholders*, o cliente é o principal avaliador da qualidade. Deste modo, para as organizações satisfazerem as necessidades dos clientes, têm de entender de forma clara as características dos produtos ou serviços que possibilitem a satisfação do cliente e sua fidelidade;
2. Participação de todos os elementos da organização e trabalho em equipa, colaboração entre distintas unidades organizacionais;
3. Focalização nos processos apoiada numa aprendizagem e melhoria contínuo, o processo é caracterizado como sendo uma sucessão de ações que tem como finalidade alcançar um determinado resultado. Por sua vez, a melhoria contínua refere-se a pequenas melhorias feitas gradualmente.

I.3.2- A qualidade no terceiro setor

Abordar a qualidade no terceiro setor é considerar toda a sua prática, quer a nível institucional como a nível profissional. Atualmente as organizações sociais são confrontadas com a necessidade de criar mudança no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Nas organizações sociais o principal objetivo não é lucro, mas sim a satisfação dos clientes, e é neste pensamento que no cumprimento da missão e objetivos destas organizações que conseguem perceber o grau de qualidade.

Atualmente, a grande maioria das instituições existentes no nosso país desempenham serviços de cariz social, onde cada vez mais é importante evidenciar a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Ferreira, Proença & Proença (2012) a utilização dos sistemas de gestão de qualidade começou inicialmente na área da indústria, no entanto, nos últimos anos têm-se verificado uma elevada preocupação por parte das instituições sociais de forma a dar resposta aos recentes desafios do mundo globalizado.

O desafio da qualidade numa perspetiva organizacional baseia-se sobretudo na prestação de cuidados na instituição, no desenvolvimento de serviços nas variadas respostas sociais e na preocupação com a qualidade nas respostas, possibilitando a satisfação de todos os clientes e reconhecimento por parte dos seus parceiros (Antunes & Pires, 2002).

Atualmente a implementação de um GQT através de um SGQ é essencial para as entidades do terceiro setor, pois as mesmas desejam alcançar ou manter os padrões de qualidade pretendidos pelos seus beneficiários, para que consigam ultrapassar os desafios diários de competitividades existentes no mercado atual (Harvey, 2008).

Inicialmente o conceito de qualidade referia-se só às características dos produtos, no que concerne às organizações do terceiro setor a qualidade é apresentada através da prestação de serviços, o que torna mais difícil a sua avaliação. Assim, iremos apresentar o conceito de serviço.

Para Pinto (2003) serviço é caracterizado como “o cruzamento de resultados, de experiências prestadas e recebidas por um cliente” (p.29).

Outro autor que nos apresenta uma noção de serviço é Grönroos (1995), defende um serviço como um conjunto de ações, que pode ser muito ou pouco intangível, e que normalmente ocorrem durante as interações entre os clientes e colaboradores do serviço ou sistemas de fornecedor do serviço.

Existem principais diferenças entre os bens/produtos e serviços de acordo com Slack *et al.* (2001), sendo elas:

- Tangibilidade: Os produtos podem ser palpáveis, enquanto nos serviços não;
- Perecibilidade: Os produtos podem ser armazenados, por sua vez, os serviços não podem ser armazenados;
- Simultaneidade: A produção e distribuição dos produtos é distinta do consumo, enquanto nos serviços os processos ocorrem ao mesmo tempo;
- Heterogeneidade: o serviço é produzido por indivíduos o que dificulta a manutenção de um elevado grau de padronização.

Enquanto a qualidade para um bem ou produto é retratada na sua conformidade com os requisitos que inicialmente foram estabelecidos que satisfazem as expectativas dos clientes, em contrapartida a qualidade de um serviço é muito mais diversa e abrangente (Lopes, 2014).

Os serviços são alteráveis, ou seja, não se podem produzir previamente, nem armazenar para vendas seguintes, ao contrário dos produtos ou bens (Corte, 2009).

Outra característica é a variabilidade, nos serviços podem ser mais ajustáveis e adaptáveis do que os bens com particularidades *standards* (Corte, 2009).

De acordo com Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009) a gestão da qualidade dos serviços prestados pode proporcionar um melhor funcionamento da organização, reduzindo os custos, aperfeiçoando assim os serviços que são prestados à comunidade, agregando todas as dimensões. Assim, a qualidade pretende:

1. Atender às necessidades e expectativas dos consumidores e seus significativos, como também de outras partes interessadas;
2. Conceber processos de trabalho que advém da identificação precisa e objetiva das necessidades e expectativas para executar métodos que assegurem a satisfação do cliente;
3. Estabelecer as principais necessidades e expectativas dos clientes e interlocutores;
4. Criar mecanismos de forma a avaliar os resultados alcançados e determinar o grau de satisfação dos mesmos.

De acordo com Antunes & Pires (2002) as organizações sociais em conformidade com as restantes organizações visam a satisfação dos seus clientes/beneficiários, o reconhecimento quer por parte da comunidade como dos parceiros é só culminado quando os padrões mínimos de qualidade são atingidos. Para garantir a qualidade organizacional não é suficiente só o uso de normas e boas-práticas a nível técnico e profissional, é também essencial a utilização de *standards* para a implementação de um SGQ garantindo assim a execução de requisitos do serviço prestado, assim como a satisfação dos usufruidores (Antunes & Pires, 2002).

No que respeita na subjetividade da avaliação da qualidade num serviço, a mesma é agravada porque o usufruidor não é apenas um simples consumidor, mas também uma parte complementar do processo produtivo, isto leva a que a prestação de um serviço a distintos clientes pode gerar distintas opiniões, porque cada cliente é único e tem as suas próprias carências, interesses e expectativas (Crato, 2010).

Gomes (2004) corrobora com o ponto de vista até agora apresentado, evidenciando que o envolvimento dos clientes no decorrer do processo da prestação de serviços acarreta preocupações relativamente à relação que se determina entre o consumidor e o prestador. Para este autor a qualidade de um serviço deve ser considerada segundo dois segmentos: a qualidade técnica e a qualidade funcional. A qualidade técnica avalia o resultado final do serviço, enquanto o segundo segmento considera a qualidade da totalidade do processo a que os consumidores se expõem. Este último segmento é subjetivo, na medida em que a satisfação de cada cliente provém do confronto entre a interpretação da qualidade do serviço e suas expectativas.

I.3.3- Os Sistemas de Gestão de Qualidade

A fim de assegurar a qualidade nos processos de gestão diariamente, algumas organizações optam por implementar um SGQ, que pretendem confirmar o seu total compromisso e envolvimento na oferta de bens e serviços que correspondam às necessidades dos consumidores (Proença, 2011).

De acordo com Silva (2009) os SGQ são os responsáveis pela determinação de um conjunto de normas organizacionais que representam de forma clara a maneira com

que as empresas enfrentam os seguintes aspetos: os resultados das avaliações dos seus bens e serviços; o *feedback* dos beneficiários; os resultados de auditorias, internas ou externas; o tratamento de não conformidades; o tratamento das contestações internas ou externas e o desencadeamento, acompanhamento e verificação da eficiência de ações corretivas, preventivas e de aperfeiçoamento (p.22).

Segundo Proença (2011) os SGQ possuem uma natureza dinâmica, pois têm capacidade de evolução, porque estão sempre associados à melhoria contínua e com as exigências dos *stakeholders*.

Podemos afirmar que um sistema de qualidade é um “conjunto de processos, procedimentos e recursos imprescindíveis à introdução e manutenção da gestão da qualidade”, ou seja, a implementação de um sistema de qualidade constitui uma abordagem sistemática a todos os atos de modo a contribuir para a melhoria da qualidade de um determinado produto ou serviço (Ramos, 2009, p. 20).

Existem distintas razões pelas quais as empresas ou organizações levam a investir na formalização da implementação de um sistema de qualidade, como por exemplo: redução de custos na qualidade, estes podem influenciar a competitividade organizacional; melhoria contínua de processos; cumprimento de requisitos normativos, estatutários ou legislativos; necessidade de clientes ou possíveis consumidores; alargamentos de novos mercados; reforço e aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre secções (Lopes, 2014, p.30).

As organizações sociais encaram a implementação de um SGQ como um método onde é possível considerar de melhor forma as exigências dos consumidores, estabelecer e controlar melhor os processos de trabalho, conceber o enquadramento mais adequado para a melhoria contínua, demonstrar confiança a todos os colaboradores e clientes sobre os seus produtos ou serviços (Ramos, 2009).

A implementação de um SGQ não implica necessariamente que a organização ou empresa tenha ou pretenda adquirir um sistema de qualidade, pois para ser certificado é necessário estar em conformidade com uma determinada norma. Porém, na grande maioria dos casos, o passo posterior à implementação de um SGQ é a certificação,

porque possibilita às empresas ou organizações o reconhecimento do seu sistema de qualidade (Ramos, 2009).

Para a NP EN ISO 9000:2000 um SGQ consiste num instrumento para coordenar e monitorizar uma instituição no que concerne à qualidade devendo ser capaz de garantir a melhoria contínua, uma maior envolvimento da gestão de topo e criação de uma gestão da qualidade eficiente.

Para Pires (2012) existem essencialmente duas razões para a implementação de um sistema de qualidade, sendo elas:

1. Interna, resulta de uma decisão voluntária por parte da gestão de modo a garantir a qualidade, obtido a um menor custo possível;
2. Externa, garantir que a qualidade está a ser alcançada ao cliente.

A execução do suporte documental é fundamental no processo para um SGQ, nomeadamente: a política de qualidade, o manual da qualidade, o manual das funções, os procedimentos, as instruções de trabalho, os planos de inspeção e ensaio, os impressos. Estes devem estar devidamente identificados com um título, código e data. Os documentos têm uma ligação entre si, mantendo a lógica e coerência entre eles. Possuindo informações fulcrais, como por exemplo, a paginação, a assinatura dos responsáveis, datas de aprovação e revisão, estrutura de autoridade, métodos de sistema, metas que se propõem a atingir, responsabilidades atribuídas a todos os envolvidos, requisitos para monitorização da eficácia do sistema, entre outros (Proença, 2011, p.19).

A informação que esta documentação contém deve ser a estritamente necessária, de modo a funcionar como um guia de orientação para a solução de problemas e estar alcançável a todos os trabalhadores que necessitem destes documentos (Proença, 2011). Para não prejudicar a eficácia do sistema, os passos descritos não devem ser considerados burocráticos (Pires, 2012). Assim, qualquer um dos documentos acima referidos deve ser compreensível, coerente, íntegro, claro, sem erros gramaticais e constituído com as finalidades e o âmbito do SGQ (Soares & Pinto, 2010).

Tendo em consideração o pensamento teórico de Pires (2004) a implementação de um SGQ faz com que as organizações tenham a oportunidade de definir responsabilidades na área da qualidade tornando-se viáveis e competitivas. Também é possível as entidades identificar como devem lidar com distintas áreas, como por exemplo:

- Resultados das análises de dados das medições aos processos e métodos;
- Resultados da avaliação dos consumidores;
- Resultados das auditorias ao nível interno e externo;
- Tratamento das não conformidades;
- Tratamento das reclamações a nível interno e externo;
- Progresso, acompanhamento e verificação da eficiência das ações corretivas, preventivas e de melhoria (Guia, 2011).

É importante referir que apesar dos custos que acarreta a implementação de um SGQ serem elevados no início do processo, verifica-se que na maioria dos casos, a seguir ao sistema ser implementado existe uma diminuição de custos de produção e um aumento de produtividade. Destacar também que a curto, médio ou longo prazo outras vantagens existem, nomeadamente: melhoria interna da organização com a definição objetiva de responsabilidades, capacitação e envolvimento dos colaboradores, diminuição de desperdícios, melhoria da imagem e valor da organização diante dos parceiros e clientes (Janice, 2014).

No processo de implementação de um SGQ é necessário requerer um elevado grau de comprometimento por parte da gestão, na medida em que existem alguns obstáculos no processo de implementação de um SGQ, nomeadamente:

- Aumento da carga burocrática;
- Resistência dos colaboradores à mudança, porque existe hábitos que estão enraizados na esfera organizacional;
- Pressões externas dos distintos *stakeholders*- clientes e fornecedores;
- Continuidade de comportamentos;
- Reforço de estruturas rígidas e hierárquicas;

- Escassez de formação e experiência dos trabalhadores em relação ao tema da qualidade (Proença, 2011).

Devido às alterações constantes por parte da sociedade, os diretores das organizações sociais sentem a necessidade de aperfeiçoar a sua estrutura organizacional. Através da sua importância, como já tivemos a oportunidade de perceber até aqui, a implementação de um SGQ apresenta-se como uma excelente alternativa, porque o mesmo é capaz de contribuir para a melhoria do serviço, como também para a sustentabilidade da mesma. A qualidade apresentada nas respostas sociais é um fator diferenciador e de melhor gestão das entidades do terceiro setor sendo capaz de contribuir para a sustentabilidade, na medida em que, se a prestação de um serviço corresponder às necessidades do cliente, posteriormente a organização em si atrairá novos clientes e tem uma melhor visibilidade no exterior (Guia, 2011).

De acordo com Apolinário (2002) em todas as organizações é fundamental garantir todos os recursos, humanos ou materiais, de forma correta e necessária no momento e que todos os colaboradores atuem orientados para a máxima eficiência, pois nestas organizações os meios disponíveis, na sua maioria, são insuficientes.

A visão, a missão e os valores de uma organização são aspetos fulcrais na orientação de uma entidade social, proporcionando o seu caminho a fazer e quais os principais motivos para se querer alcançar a mudança (Guia, 2011).

Para Sampaio (2008) existem algumas motivações pelas quais as organizações sociais quererem implementar um SGQ, tanto pode ser a nível interno como a nível externo. No que respeita ao nível interno, as motivações podem ser o desejo de conquistar a melhoria organizacional internamente. No que concerne ao nível externo, as mesmas podem ser a melhoria de imagem da organização social.

A certificação da qualidade pelo meio de um SGQ acontece através de 4 fases essenciais: a primeira fase é fundamentalmente informativa, é a identificação à organização de todo o processo de certificação. A segunda fase diz respeito à elaboração de um plano de ação, deve abranger os principais objetivos, prioridades, fraquezas, as metas a alcançar, os meios e recursos que são necessários, ações a realizar. Depois desta fase

em que é necessário um diagnóstico inicial e elaboração de um plano, ocorre posteriormente um período mais prático com a implementação de processos previamente estabelecidos. Já a última fase respeita a avaliação do processo de implementação de um SGQ, esta avaliação é efetuada através de auditorias à organização feita por entidades externas para a conquista da certificação (Freitas, 2009).

I.3.4- Modelos de Implementação da Qualidade no Terceiro Setor

Em Portugal, nos últimos tempos têm-se verificado uma valorização do conceito de qualidade no terceiro setor.

No que respeita à gestão da qualidade, o sistema normativo define modelos e os sistemas de gestão da qualidade que são considerados como diretrizes que são fundamentais para que a organização possa evoluir, aperfeiçoando os sistemas de gestão. Assim, existem distintos modelos de implementação da qualidade, nomeadamente: Modelo da Qualidade das Respostas Sociais, Modelo *European Quality in Social Services* (EQUASS), Modelo ISO 9001, Modelo *European Foundation of Quality Management* (EFQM (Lopes & Capricho, 2007).

I.3.4.1- Modelo de Qualidade das Respostas Sociais do ISS, I.P.

Tendo em consideração as exigências da Comunidade Europeia face à qualidade dos serviços prestados aos utentes das respostas sociais, surgiu a imprescindível decisão de equiparar, a nível nacional, as normas de funcionamento para os serviços de apoio social (Henriques, Cunha, Varajão & Correia, 2009).

Assim, em 2003, o Ministério do Trabalho e da Segurança Social, Órgãos Representativos das IPSS, a União das Misericórdias Portuguesas celebrou o Programa de Desenvolvimento para a Qualidade e Segurança nas Respostas Sociais com a finalidade de assegurar aos indivíduos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas (REAPN, 2007).

Após as três fases de desenvolvimento do Pacto, no ano de 2005 foram facultados os primeiros referenciais da qualidade para as respostas sociais: Creche, Serviço de Apoio Domiciliário e Centro de Dia, posteriormente, em 2007, os referenciais para as respostas

sociais Centro de Atividades Ocupacionais, Lar Residencial, Centro de Acolhimento Temporário e Lar de Infância e Juventude. Em 2008, os referenciais para a Resposta Social Estrutura Residencial para Idosos, e por fim, em 2010, o último destinado à qualificação foi a Resposta Social do Acolhimento Familiar (Guterres, Silva & Santos, 2010).

Os referenciais normativos são constituídos pelos Manuais da Gestão da Qualidade das Respostas Sociais, estes são compostos pelos Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, Manual de Processos-Chave, Questionários de Avaliação da Satisfação pelos clientes, trabalhadores e parceiros (Instituto da Segurança Social, I.P., 2014).

Os Manuais da Gestão da Qualidade das Respostas Sociais pretendem a

“Implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização, reunindo os princípios e conceitos de excelência que estabelecem os padrões de desempenho e os necessários critérios quantificáveis, que implementados de forma gradual, permitem avaliar todo o trabalho realizado, medindo a satisfação e perceção dos clientes, colaboradores e parceiros de uma determinada resposta social” (Instituto da Segurança Social, I.P., 2014, p. 4).

Os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais são referenciais normativos que constituem as exigências mínimas para a implementação do SGQ dos serviços prestados pelas respostas sociais. Estabelecidos no pressuposto da melhoria contínua, constituí três níveis de exigências de acordo com os requisitos (C, B, A), permitindo a sua implementação de forma gradual (Instituto da Segurança Social, I.P., 2014).

Ao conciliar, através de uma lista longa, todas as exigências que são aplicáveis a uma resposta social, os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Social são considerados como um auxílio para autoavaliação das respostas sociais, de modo, a consentir a revisão sistemática do seu desempenho, a avaliação dos erros e posteriormente o progresso e implementação de um SGQ através da melhoria da eficácia dos processos e um maior desempenho e contentamento por parte dos usuários dos serviços, colaboradores, parceiros e famílias (Claro, 2006).

O Modelo molda-se em oito critérios, quatro deles relativos aos Meios, que são considerados como os fatores-chave da gestão de uma entidade, e os restantes quatro referentes aos Resultados, isto é, o que foi alcançado (Henriques, Cunha, Varajão & Correia, 2009).

Embora que cada tipo de resposta social tenha o seu Modelo de Avaliação da Qualidade, os requisitos dos critérios 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 8 são semelhantes a todas. No entanto, os requisitos do critério 4, os seus processos são inerentes a cada resposta social. (Instituto da Segurança Social, I.P., 2014).

De forma a facilitar a implementação deste Modelo, foram, ainda, elaborados alguns instrumentos, especificamente os Manuais de Processos-Chave para cada uma das respostas sociais (critério 4- Processos) e os Questionários de Avaliação da Satisfação dos clientes, trabalhadores e parceiros (Critério 5- Satisfação dos Clientes e Critério 6- Satisfação das Pessoas do Modelo de Avaliação da Qualidade) (Claro, 2006).

3.1. VISÃO GERAL

O Modelo baseia-se em oito critérios, dos quais quatro respeitantes aos Meios e quatro aos Resultados.

CRITÉRIOS MEIOS

critérios que se reportam à forma como as actividades da resposta social são desenvolvidas, ou seja, o que se faz e como se faz

1. Liderança, Planeamento e Estratégia

Como a gestão desenvolve e prossegue a missão, a visão e os valores da organização e como a organização formula, implementa e revê a sua estratégia e a converte em planos e acções

2. Pessoas

Como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores

3. Parcerias e Recursos

Como a organização planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos de uma forma eficaz e eficiente

4. Processos

Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a gerar valor para os seus clientes

CRITÉRIOS RESULTADOS

Avaliam o produto final das acções empreendidas, ou seja, o que se conseguiu alcançar como consequência da gestão que é feita dos Meios

5. Resultados Clientes

O que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus clientes externos

6. Resultados Pessoas

O que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus colaboradores

7. Resultados Sociedade

O que a organização está a alcançar relativamente à satisfação das necessidades e expectativas da comunidade em que se insere

8. Resultados Chave do Desempenho

O que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado

INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM

Fundamentalmente o Modelo diz-nos que:

Resultados Excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução do Planeamento e Estratégia, das Pessoas, dos Recursos e Parcerias e dos Processos. (EFQM, Modelo de Excelência da EFQM)

Figura 2: Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais

Fonte: Instituto da Segurança Social, I.P. (2014).

No entanto, é responsabilidade do gestor da organização adotar ou adequar as recomendações propostas pelos Manuais à missão e objetivos da própria organização, implementado um SGQ adequado à esfera organizacional, tendo como princípio a melhoria dos serviços prestados (Ribeiro, 2006).

Como foi dito anteriormente, foram desenvolvidos os questionários de satisfação, de modo a facilitar a implementação deste modelo. Através destes questionários de satisfação permitem saber a percepção dos clientes, trabalhadores e parceiros sobre o desempenho da instituição e identificar o que pode ser melhorado e detetar os pontos fortes (Instituto da Segurança Social, I.P, s.d).

A certificação é realizada por entidades qualificadoras externas que possibilita o reconhecimento externo quanto à garantia de conformidade dos serviços realizados pela resposta social com os requisitos determinados pelo Modelo de Gestão da Qualidade criado pelo Instituto da Segurança Social (Guterres, Silva & Santos, 2010).

De forma a manter atualizada a certificação e verificação da execução dos requisitos deste Modelo, são efetuadas auditorias de acompanhamento de três em três anos. A entidade regulamentar do sistema de certificação é o Instituto de Segurança Social, I.P. (Instituto da Segurança Social, I.P., 2014).

I.3.4.2- Modelo EQUASS

O Modelo EQUASS foi criado e orientado pela *European Platform for Rehabilitatins* e consentido pelo Comité Europeu da Qualidade, possui como fundamentação sistemas da qualidade total e modelos de excelência (Freitas, 2012).

O EQUASS objetiva “melhorar o setor dos serviços sociais através do envolvimento das organizações do sector na qualidade, melhoria contínua, aprendizagem e desenvolvimento, a fim de garantir a qualidade dos serviços aos seus utilizadores em toda a Europa” (EQUASS, 2017).

Os programas de certificação deste modelo tem como fundamento os requisitos de qualidade europeus para âmbito social expostos no Quadro Europeu de Qualidade para Serviços Sociais do Comité de Proteção Social (APQ, s.d.).

O Modelo EQUASS assenta no reconhecimento, garantia e certificação da qualidade orientado para as organizações sociais, através dos três níveis de reconhecimento:

1. Nível I, certificação da qualidade nos serviços sociais;
2. Nível II, certificação de excelência nos serviços sociais;
3. Nível III, prémio europeu da qualidade nos serviços sociais (Freitas, 2012, p.5).

O presente Modelo fundamenta-se sobretudo em dez princípios da qualidade (fig.3) e 50 critérios que certificam dois níveis distintos da qualidade, o EQUASS *Assurance* e EQUASS *Excellence*, atualmente válidos por três anos.

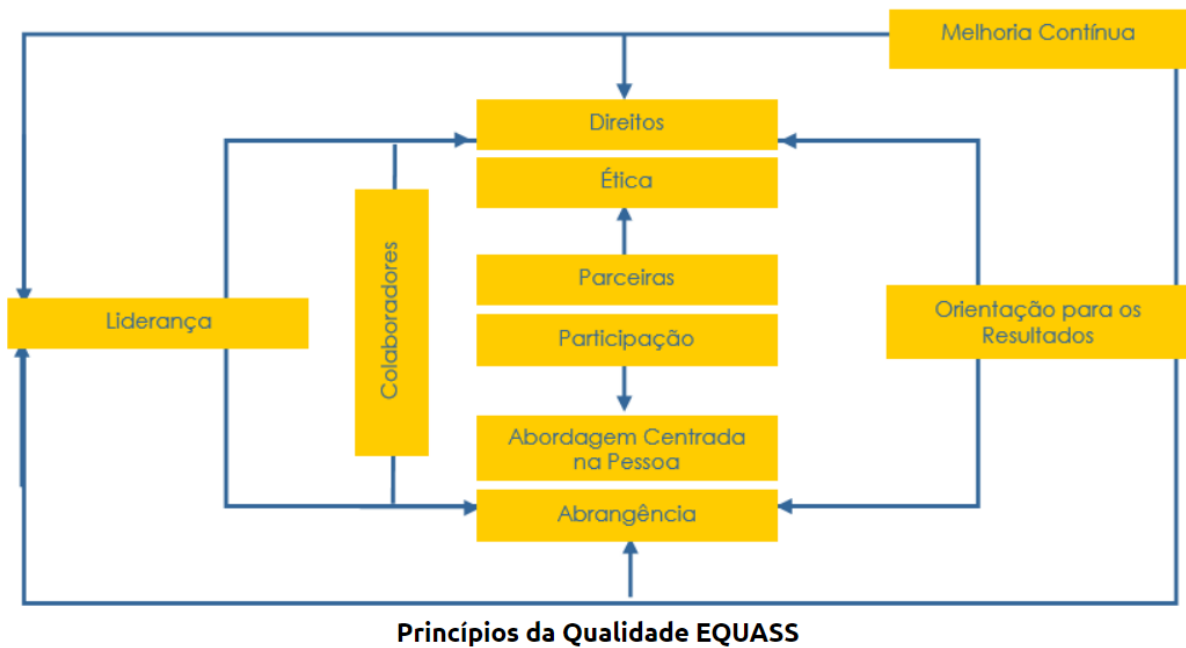


Figura 3: Princípios da Qualidade EQUASS

Fonte: APQ, s.d

Para que uma organização social obtenha a certificação EQUASS *Assurance* (nível I), as mesmas têm de se mostrar conformes com os cinquenta critérios estabelecidos. No entanto, também tem de conter interpretações, sistemas compactos e claros e que sejam de fácil compreensão para os colaboradores e utilizadores dos serviços. Os resultados das organizações devem ser alcançáveis e pertinentes nas noções mais importantes deste modelo e alicerçados em indicadores válidos pertinentes no contexto nacional (APQ, s.d).

Relativamente à certificação EQUASS *Excellence* (nível II), as instituições para além dos requisitos do primeiro nível, devem dispor também de sistemas de auditoria interna e averiguar o sucesso da implementação e a análise de tendências, ser efetuadas com fundamento em informações mensuráveis. As instituições com este nível de certificação estão comprometidas em ações de *benchmarking* e *benchlearning* sistemático com a finalidade aperfeiçoar os serviços e resultados da organização (APQ, s.d.).

De acordo com APQ (s.d.) o processo de certificação deste modelo efetua-se nas seguintes etapas:

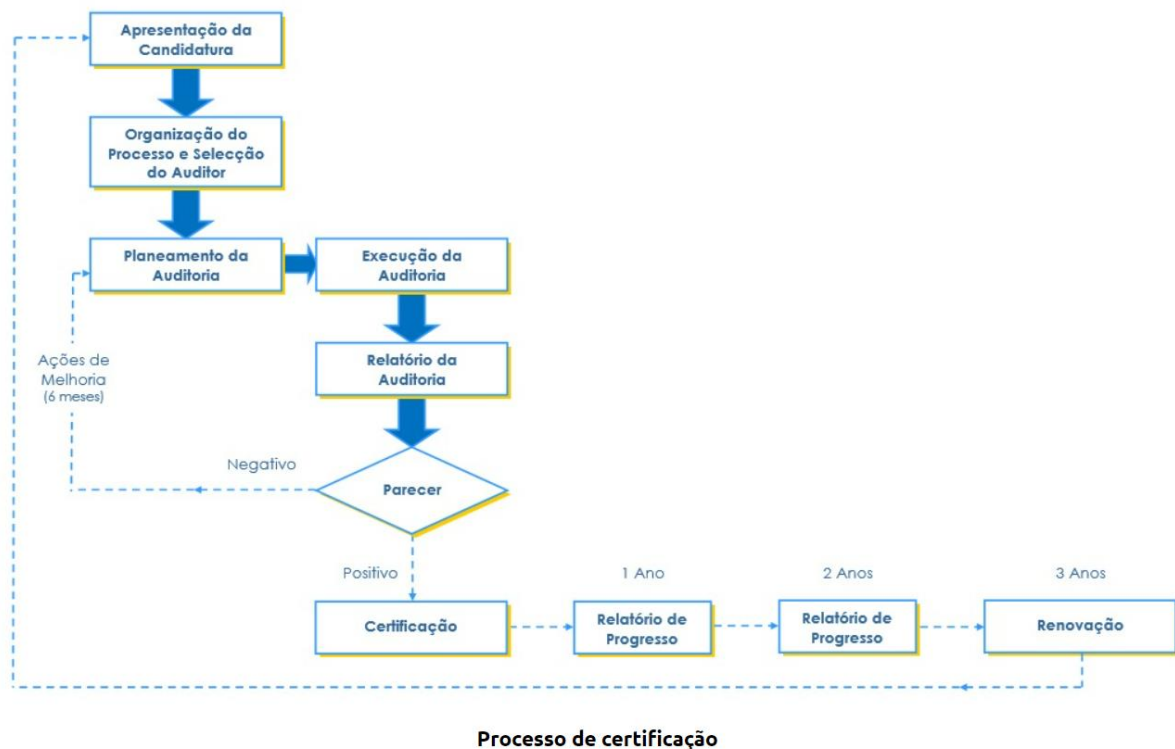


Figura 4: Processo de certificação

Fonte: APQ, s.d

I.3.4.3- Modelo ISO 9001

A Organização Internacional de Normalização (ISO- *Internacional Organization for Standartization*) é uma organização não governamental, autónoma que surgiu em 1946 por responsáveis de vinte e cinco países com a finalidade de facilitar a coordenação internacional e a união dos modelos industriais (ISO, s.d.).

De acordo com Lopes & Capricho (2007) o processo de formação e implementação das normas ISO 9000 teve o seu início nos anos 70 com a elaboração de documentos normativos por parte de alguns organismos inerentes à União Europeia, porém foi só no final de 1987 que foram apresentadas as normas da série ISO 9000.

Para o mesmo autor estas normas são de carácter geral, não possuindo particularidades tecnológicas, desenvolvendo o seu âmbito a distintas empresas, no entanto, é importante que antes da implementação seja feito por parte das empresas um levantamento de necessidades e desenvolver as mudanças que sejam essenciais e devem ter em consideração o envolvimento de todos.

Após a norma ser publicada pela primeira vez, a mesma foi submetida a quatro revisões consequentemente existiram algumas alterações. Assim, na última revisão, em 2015, o ponto fulcral é a conformidade do produto e a satisfação do cliente fortalecendo a preocupação do SGQ alcançar de forma eficaz. Assim, o SGQ deve ser resistente e adequado com o objetivo de ajudar a organização a desempenhar de melhor forma o seu desempenho através de um desenvolvimento sustentável (Pires, 2016).

A norma ISO 9001:2015 fundamenta-se em sete princípios de gestão da qualidade, designadamente:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria contínua;
- Tomada de decisões baseadas em evidências e gestão de relações (NP EN 9001: 2015, 2015).

Estes princípios apresentam-se como um auxílio na interpretação dos requisitos, permitindo à entidade um visão mais ampla e capacidade de gerir os desafios que são causados pelo ambiente onde está inserida a organização, estes devem ser tidos e observados em conjunto, potencializando cada um deles, porque todos são essenciais para alcançar os resultados (APCER, 2015).

No que respeita à certificação por terceiros não é um requisito da Norma ISO 9001:2015, as entidades podem implementar a norma e aperfeiçoar a sua eficácia sem se certificar. No entanto, a certificação por terceiros, isto é, quando um organismo autónomo faz a auditoria, estabelece um grau maior de confiança aos seus consumidores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas de que se implementou a norma de forma correta (International Organization for Standardization, 2015).

Deste modo, uma entidade que implemente esta norma consegue proporcionar produtos ou serviços de acordo com as exigências dos clientes e requisitos estatutários,

como também intensificar a satisfação através dos processos de melhoria e comprová-lo (APCER, 2015).

I.3.4.3- Modelo EFQM

A EFQM, constituída em 1988, foi apresentada como um modelo de excelência para efetuar, de modo organizado a autoavaliação de uma organização, onde pode ser adaptado a cada realidade organizacional (Martins, 2013).

Ao contrário das outras normas acima referidas, este modelo é direcionado para as organizações que desejam alcançar a excelência sustentável (Conti, 2007).

O modelo EFQM é composto por duas componentes, e estas são subdivididas em critérios e subcritérios. A primeira componente diz respeito aos meios que engloba os critérios Liderança, Política e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos e Processos, todos eles com pesos diferentes na excelência global da entidade e repartidos em subcritérios, por sua vez, na segunda componente respeita os resultados que inclui os critérios Resultados Clientes, Resultados Pessoas, Resultados Sociedade e Resultados Chave do Desempenho, o mesmo acontece como na primeira componente, cada critério possui um peso diferente e os critérios também subdividem-se (Matos, 2010).

Deste modo, o presente modelo é constituído por nove critérios e trinta e dois subcritérios, cada um dos critérios salienta uma área afetiva para a obtenção da qualidade, no que respeita à abordagem Meios o seu foco é na execução da organização, ou seja, o que esta faz, para quem, de que forma, com que meios, por sua vez, a abordagem Resultados reflete nos resultados das ações incentivadas pela primeira abordagem (Matos, 2010).

De acordo com Ballesteros (2004) existem oito procedimentos para o processo de adaptação e avaliação do modelo EFQM, sendo eles:

1. Análise das características da organização;
2. Adequar o modelo atendendo o conteúdo e seus critérios;
3. Desenvolver os métodos adequados para a sua implementação;
4. Constituir equipa responsável para a implementação deste modelo;

5. Aplicação de instrumentos necessários para uma futura avaliação da satisfação;
6. Priorizar o conjunto de sugestões de melhoria na fase anterior;
7. Desenvolver através das melhorias alcançadas um plano de ação;
8. Divulgar e comunicar o plano a todos os interessados.



Modelo EFQM (versão 2020)

Figura 5: Modelo EFQM

Fonte: EFQM, s.d.

Este modelo tem como principal finalidade ajudar as organizações a avaliar em que patamar estão situadas em relação aos seus concorrentes, avaliando as suas forças e fraquezas da sua atividade, concedendo um vocabulário mais simples, de forma a facilitar a comunicação de propostas e de boas práticas (Longbotton, 1998). Possibilita, assim, às entidades um crescimento de forma sustentável e uma melhoria de desempenho. Este modelo está regularmente a ser revisto e atualizado. (EFQM, 2012).

O modelo EFQM expõe a lógica RADAR para auxiliar, potencializar e pontuar o nível dos subcritérios que fundamentam este modelo. Os termos como resultados, abordagens, implementação, avaliação e melhorias por esta lógica estão relacionados e consideram-

se como um processo contínuo que caracteriza a atividade das organizações no decorrer do tempo (EFQM, 2012).

Como os outros modelos, também neste existe a necessidade de evidenciar o cumprimento das normas, assim, em 2001 a EFQM elaborou um esquema de reconhecimento de Excelência, com o objetivo de estimular o uso deste modelo e das suas práticas de autoavaliação (Matos, 2010).

II. DESENHO METODOLÓGICO

II.1- Metodologia e Métodos de Investigação

Nas ciências sociais e humanas, o facto de existir distintas metodologias, possibilita que a realidade social seja considerada de acordo com diferentes abordagens, na medida em que, nenhuma perspectiva metodológica alcança a resposta na totalidade às questões que podem surgir no âmbito social (Azevedo, Oliveira, Gonzalez & Abdalla, 2013).

A ciência tem como principal fim obter a veracidade dos fatos. Para que o conhecimento possa ser considerado como científico é fundamental detetar operações mentais e técnicas que determinam a sua verificação, isto é, determinar qual o método para que levou a esse conhecimento. Desta forma, podemos considerar como método um “caminho para se chegar a um determinado fim” (Gil, p.26).

Um paradigma para a investigação nas Ciências Sociais e Humanas, de acordo com Coutinho (2018), é um conjunto de hipóteses, de princípios conhecidos, de teorias comuns e de normas que são consentidas pela totalidade da comunidade científica, num determinado período. Ou seja, são considerados como um sistema de pressupostos e princípios que orientam a pesquisa, identificando quais as variadas alternativas que o investigador deverá adotar para alcançar as respostas desejadas.

De acordo com Gonsalves (2011) metodologia é considerada como “o caminho e o instrumental para abordar aspetos do real”.

Neste estudo a metodologia abordada é a empírico-analítica também designada como quantitativa, racionalista, empiricista (Coutinho, 2018).

Assim, metodologia quantitativa é considerada como:

“esta abordagem apresenta em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativas. Existe forte preocupação com a relação causal entre as variáveis e a validação da prova científica, que é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais” (Modiano, 2008, p.32).

No processo desta investigação consideramos a abordagem quantitativa, que analisa todos os dados quantificáveis, onde é possível, posteriormente, tratar as respostas, de modo a classificá-los e analisá-los.

II.2- População em estudo e amostras

Na sua grande maioria, nos estudos realizados, o pesquisador elege uma pequena parte de uma população, de forma a analisar uma parte representativa dessa mesma população.

De acordo com Gil (2007) a população é um “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características (p.99). No nosso estudo a população são as 158 organizações sociais dos 19 municípios do Douro.

De acordo com a CIMDOURO (2019), como podemos observar na figura abaixo representada, fazem parte da região do Douro 19 municípios, nomeadamente: Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Murça, Peso da Régua, Moimenta da Beira, Penedono, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real.

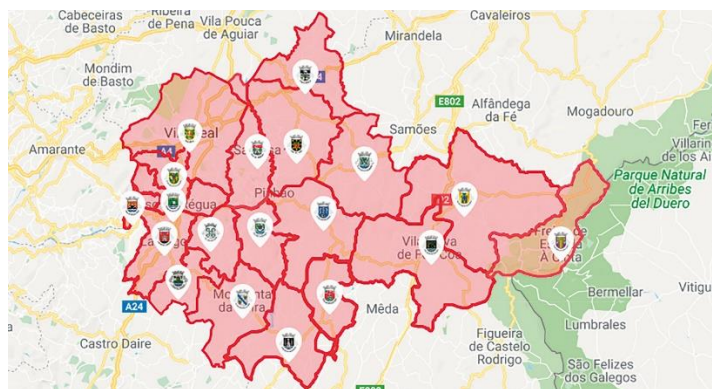


Figura 6: Região do Douro

Elaboração: CIMDOURO, 2019

Na tabela a seguir podemos observar a população residente dos diversos municípios da região do Douro. Podemos considerar que o município de Vila Real (49 571 residentes), Lamego (24 312 habitantes), Peso da Régua (14 540 residentes) e Alijó (10 486 habitantes) são os municípios com mais residentes. Por outro lado, os municípios com

menos residentes são Penedono, Freixo de Espada à Cinta, Mesão Frio e Tabuaço com 2 738, 3 216, 3 547, 5 034 residentes, respetivamente.

Tabela 2: População residente segundo os Censos: total e por sexo

Territórios		Sexo
		Total
Âmbito Geográfico	Anos	2021
Município	Alijó	10 486
Município	Armamar	5 678
Município	Carraceda de Ansiães	5 490
Município	Freixo de Espada à Cinta	3 216
Município	Lamego	24 312
Município	Mesão Frio	3 547
Município	Moimenta da Beira	9 410
Município	Murça	5 245
Município	Penedono	2 738
Município	Peso da Régua	14 540
Município	Sabrosa	5 548
Município	Santa Marta de Penaguião	6 100
Município	São João da Pesqueira	6 775
Município	Sernancelhe	5 692
Município	Tabuaço	5 034
Município	Tarouca	7 363
Município	Torre de Moncorvo	6 826
Município	Vila Nova de Foz Côa	6 304
Município	Vila Real	49 571

Fonte: PORDATA, 2023

Por sua vez, uma amostra é considerada como um “subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo” (p.100). A amostra deste estudo são as respostas consideradas válidas ao questionário proposto a todas as organizações.

II.3- Técnicas de Recolha de Dados

Depois do problema, a hipótese, as variáveis, definida a amostra, o passo a seguir no processo de investigação é a recolha de dados, onde é respondido à pergunta “o que” e “como” (Almeida & Freire, 1997).

A técnica de recolha de dados utilizada neste estudo foi o questionário, de modo a verificar como é que a sustentabilidade é influenciada pela implementação de um SGQ. Este instrumento de recolha de dados pode ser definido como uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevados de questões apresentados por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, ...” (Gil, 2007, p.28).

Existem vantagens e desvantagens para esta técnica de recolha de dados, podemos considerar como vantagens do inquérito: facilita o alcance a um elevado número de pessoas, mesmo estando dispersas geograficamente; implica menos gastos com os recursos humanos, na medida em que não exige o ensinamento dos pesquisadores; garante o anonimato e confidencialidade das respostas e possibilita que os indivíduos respondam ao inquérito quando acharem mais oportuno. Por sua vez, as desvantagens podem ser: eliminação dos indivíduos que não sabem ler e escrever, o que pode gerar deformações nas respostas; impossibilita a ajuda ao informante, quando este não entende alguma questão; impossibilidade de garantir que o inquérito seja devolvido devidamente preenchido (Gil, 2007).

A formulação das questões depende do conteúdo da resposta, no entanto, existem normas para a formulação das questões, nomeadamente: devem ser claras, concretas e simples; deve ter uma única interpretação e não deve sugerir respostas (Gil,2007).

A estrutura do questionário aplicado neste estudo (Anexo 1) está dividido em três secções: caracterização do inquirido (3 questões), caracterização da instituição (4 questões) e a Gestão da Qualidade na instituição (17 questões),

Criar um questionário consiste praticamente em traduzir os objetivos em questões, por isso as questões serem fundamentais no questionário. Relativamente às questões deste questionário, as mesmas são: fechadas, onde foi apresentado ao inquirido um conjunto de possibilidades de respostas para que seja escolhida a que mais se adequa; abertas, onde o individuo tem a oportunidade de responder aquilo que lhe convém sem nenhuma restrição e questões dependentes, quando uma pergunta depende da resposta de outra.

Após a elaboração do questionário, todas as organizações sociais dos municípios da Região do Douro foram convidadas a participar neste estudo através de *email*. Neste *email* enviado continha o convite de participação no estudo, a explicação do estudo a realizar e o *link* do questionário criado no *Google Forms*, onde foi criado a disposição do questionário, o preenchimento e o envio.

II.4- Técnicas de análise de dados

Depois da recolha de dados, a próxima fase consiste na análise e interpretação de dados. A análise tem como principal finalidade a organização e sumário dos dados que proporciona as respostas ao problema inicialmente proposto (Gil, 2007).

No presente estudo para a análise e tratamento de dados usamos o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Segundo Meirelles (2014) o SPSS é um programa de análise estatística essencial para o tratamento de dados quantitativos, onde através de uma base de dados testa as hipóteses em estudo, aceitando ou anulando e em seguir apresenta os resultados desejados.

III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo iremos analisar cada resposta do inquérito e sempre que possível fundamentar com autores teóricos.

Como já foi referido anteriormente, para a análise do objeto de estudo foram abordadas todas as instituições sociais da Região do Douro, a listagem foi elaborada com base em dados disponíveis no *site* da Carta Social e da Segurança Social, englobando todas as respostas sociais. O presente questionário foi enviado para a pessoa responsável pela gestão da organização da economia social de cada uma das 158 instituições dos dezanove municípios do Douro.

No que respeita ao número de questionários recebidos, após um período de seis meses, onde houve persistência no reenvio dos questionários, foram obtidas 82 respostas válidas.

O questionário estava dividido essencialmente em três secções: caracterização do inquirido, caracterização da instituição e a Gestão da Qualidade na instituição, que vão ser analisados ao pormenor de agora em diante.

SECÇÃO 1: CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

A primeira parte do questionário começa por fazer uma breve interpretação ao inquirido, onde os mesmos identificaram o seu género, a sua idade, que cargo ou função desempenha na organização.

Como podemos verificar no gráfico abaixo representado, cerca de 80,49% dos inquiridos são do género feminino, ou seja, 66 mulheres responderam a este inquérito e 19,51% são do género masculino, isto é, 16 homens. Assim podemos considerar que a maioria dos responsáveis pela gestão destas organizações sociais são do sexo feminino.

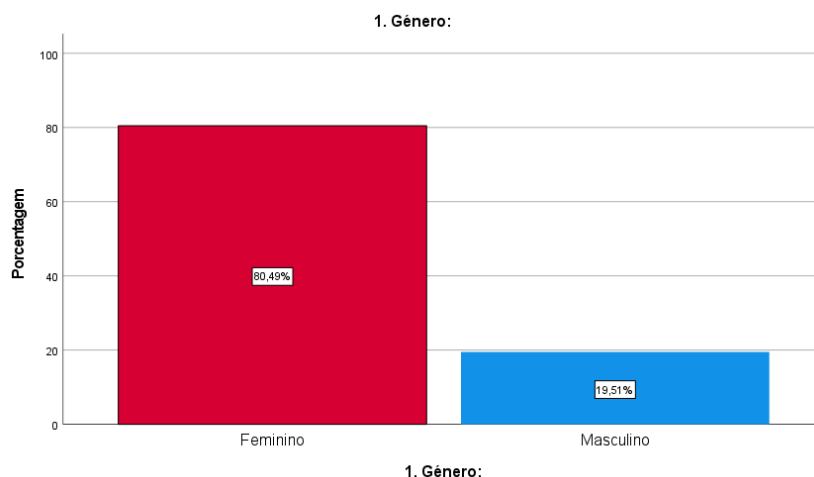


Gráfico 1: Género dos inquiridos

Fonte: SPSS, 2023.

Na questão referente à idade dos inquiridos, o gráfico representa que maioritariamente (52,44%) dos inquiridos tem idades compreendidas entre 30 e os 40 anos. No que corresponde à faixa etária 40-50 anos, 29 inquiridos estão inseridos neste intervalo de idades. Relativamente às faixas etárias, 20 a 30 anos e mais de 60 anos, as percentagens são consideradas baixas, sendo elas: 4,88% e 7,32%, respetivamente.

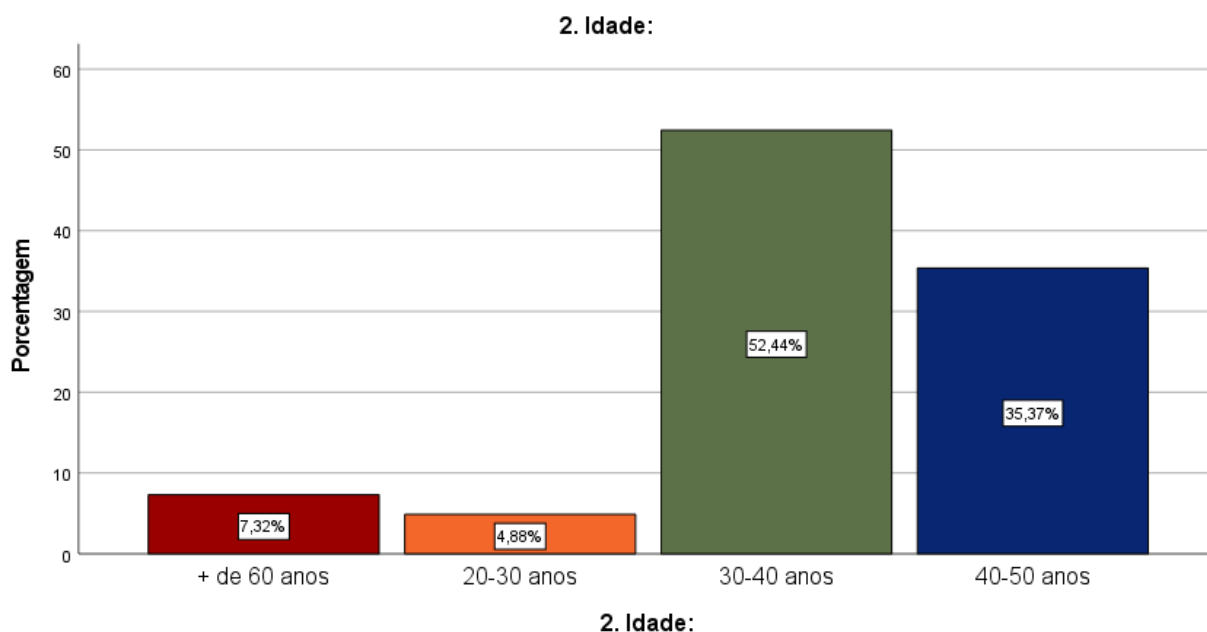


Gráfico 2: Idade dos inquiridos

Fonte: SPSS, 2023.

No que concerne à questão de qual o cargo ou função que o inquirido presta na sua instituição, as respostas foram: Administrativo (a), Chefe de Serviços, Diretor(a) de Serviços, Diretor(a) Técnico(a), Escriturário(a), Gestor(a) do Sistema de Gestão da Qualidade, Presidente/Provedor(a), Responsável pela Qualidade, Técnico(a) e Tesoureiro(a). Considerando em percentagens com maior relevância, cerca de 62,20% desempenham a função de Direção Técnica (51 dos inquiridos), 13,4% dos inquiridos são técnicos na instituição que desempenham funções, 9,8% são provedores ou presidentes das instituições.

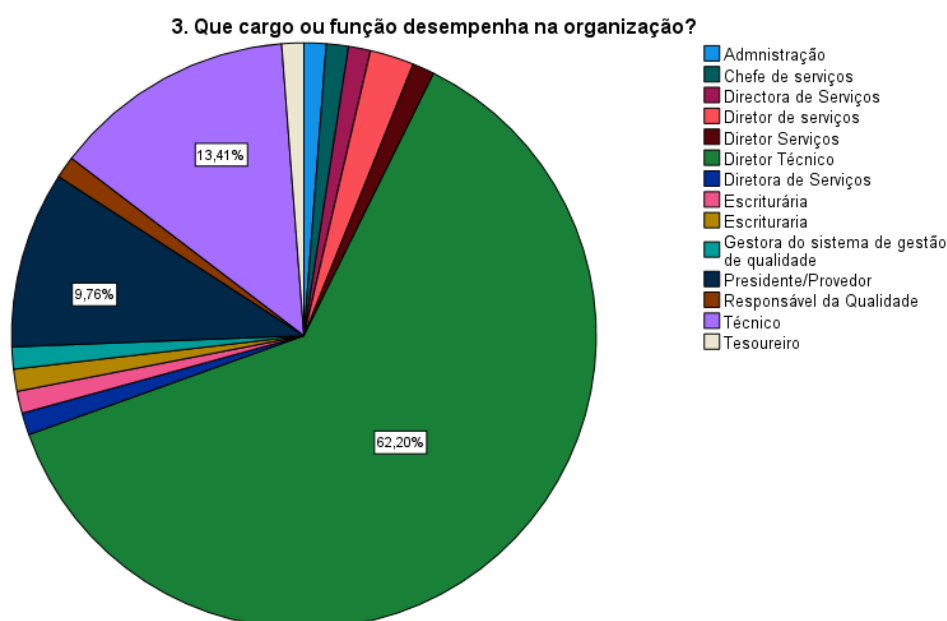


Gráfico 3: Cargo ou função dos inquiridos

Fonte: SPSS, 2023.

SECÇÃO 2: CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Antes de analisarmos a gestão da qualidade nas organizações estudadas é essencial analisar inicialmente a caracterização das mesmas.

Primeiramente, vamos analisar quantas instituições de cada município tem e depois vamos cruzar com quantas participaram nesta investigação, assim a tabela abaixo representa a disposição das organizações sociais pela Região do Douro.

Tabela 3: Disposição das organizações sociais na Região do Douro

Concelhos	Nº de Organizações
Alijó	11
Armamar	7
Carraceda de Ansiães	6
Freixo de Espada à Cinta	6
Lamego	13
Mesão-Frio	1
Moimenta da Beira	10
Murça	3
Penedono	4
Peso da Régua	11
Sabrosa	8
Santa Marta de Penaguião	5
São João da Pesqueira	7
Sernancelhe	6
Tabuaço	5
Tarouca	5
Torre de Moncorvo	10

Vila Nova de Foz Côa	11
Vila Real	29
Total:	158

Elaboração: Própria, 2023

Nos dados do gráfico quatro, podemos constatar que de todos os concelhos inquiridos, Mesão- Frio, Penedono e São João da Pesqueira não participaram nesta investigação, sendo a amostra destes concelhos de 12 organizações. Os restantes 15 concelhos estão todos representados na amostra, isto é, pelo menos uma organização de cada concelho respondeu ao inquérito, como é o caso de Murça. O concelho onde obtivemos mais respostas foi Vila Real, com treze respostas, este por ser, talvez, o conselho com mais organizações sociais, o que leva conseqüentemente a um maior número de respostas



Gráfico 4: Concelho onde está localizada a instituição

Fonte: SPSS, 2023.

Relativamente à tipologia da organização, segundo o gráfico abaixo representado constatamos que 37,80% das organizações são associações, 37,80% são centros sociais e paroquiais, 8,54% são misericórdias, 7,32% são fundações e 3,66% casas do povo. As restantes respostas variam entre IPSS e casa do povo.

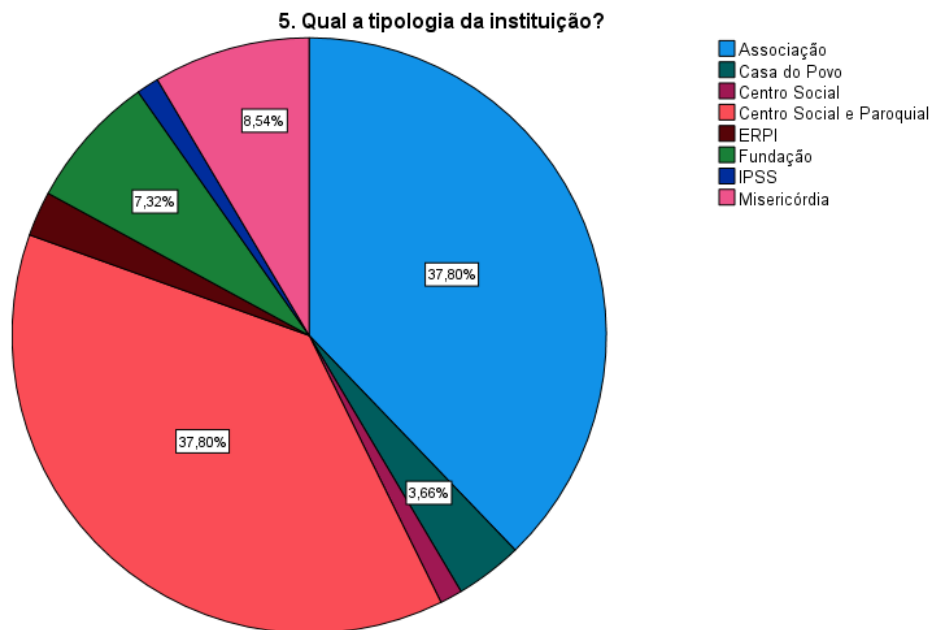


Gráfico 5: Tipologia da organização

Fonte: SPSS, 2023.

Como podemos verificar no gráfico abaixo representado as áreas de atuação com maior relevância em percentagem neste estudo são: os idosos com 64,63%, 13,41% crianças e jovens e 6,10% atuam na área da deficiência. As restantes respostas variam de acordo com o número de respostas sociais que cada organização tem simultaneamente, por isso a repetição de área de atuação nas respostas dos inquiridos.

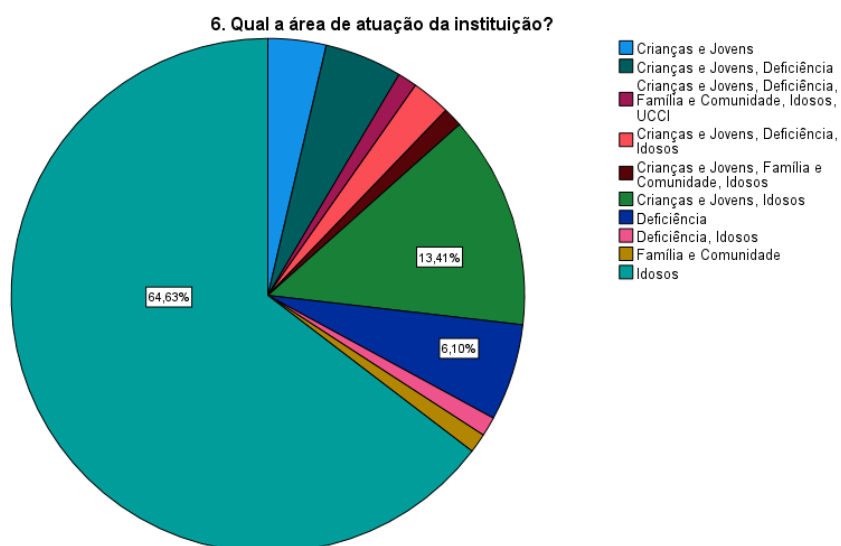


Gráfico 6: Áreas de atuação da organização

Fonte: SPSS, 2023

Em seguida questionamos quantos colaboradores tem a organização, podemos considerar que o nível de colaboradores representa a dimensão da instituição. Assim, no próximo gráfico podemos observar que o número mínimo de colaboradores a exercer na instituição é de quatro, por sua vez, o número máximo de colaboradores a trabalhar numa das instituições estudadas é de 181 colaboradores, de acordo com o gráfico 7. Realizamos a média do número de colaboradores a exercer nas instituições de acordo com a ajuda do programa SPSS, e a mesma deu o valor de 36 indivíduos a colaborar para a organização.

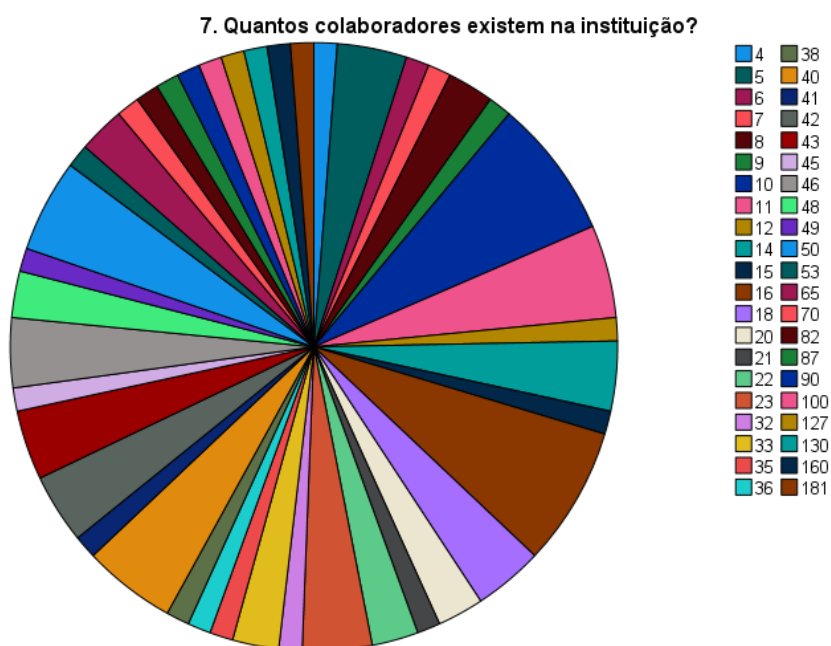


Gráfico 7: Colaboradores a exercer na organização

Fonte: SPSS, 2023.

SECÇÃO 3: A GESTÃO DA QUALIDADE NA INSTITUIÇÃO

A gestão da qualidade disponibiliza normas e modelos que ajudam a melhorar o funcionamento de uma organização, promovendo a qualidade e melhoria contínua nos serviços prestados.

Para o início desta secção, decidimos perguntar se na organização existia algum departamento responsável pela Qualidade. Deste modo, concluímos que 74,39% das organizações estudadas não têm um departamento responsável pela qualidade, cerca

de 21 das 82 organizações que responderam a este questionário é que afirmaram que possuíam um departamento responsável pela Qualidade.

Estes resultados foram os previstos, na medida em que, no enquadramento teórico já tinha sido perceptível que não são muitas as organizações sociais que contenham um departamento da qualidade, pois o processo em si da implementação do SGQ tem os seus custos e muitas das vezes as organizações não têm possibilidades financeiras para a obtenção do mesmo.

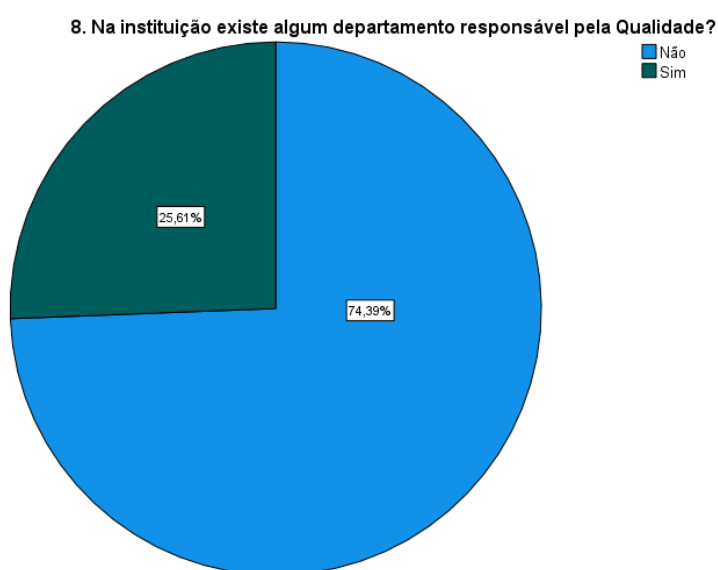


Gráfico 8: Possui ou não um departamento da Qualidade

Fonte: SPSS, 2023.

Assim, na questão seguinte, questionamos se as organizações inquiridas apresentam ou não um SGQ, de acordo com o gráfico abaixo representado apuramos que 74,39% das organizações não apresentam nenhum SGQ, só apresentam cerca de 25,61% das instituições a implementação de um SGQ. Estes dados não deixam de ser curiosos, pois são exatamente os mesmos valores do que o gráfico anterior, assim é possível afirmar que quem tem um departamento responsável pela qualidade na sua organização possui um SGQ implementado, por sua vez, a organização que não possui um departamento responsável pela qualidade, também não tem implementado um SGQ.



Gráfico 9: Organização apresenta algum SGQ?

Fonte: SPSS, 2023.

No final da análise desta questão, resolvemos comparar a área da atuação com a implementação ou não de um SGQ. Através do programa de análise de dados (SPSS) realizamos um cruzamento de dados, como podemos verificar na tabela seguinte.

Assim, de acordo com a tabela com as variáveis cruzadas, a área de atuação com mais sistemas de gestão implementados corresponde à área dos idosos onde 14 inquiridos responderam afirmativamente e a seguir com 4 respostas foi a área da deficiência.

Podemos considerar um SGQ como um conjunto de medidas que pretendem alcançar a qualidade de um determinado serviço, tornando-se capaz de atingir a qualidade de forma eficiente (Pires, 2007). Assim, estas organizações devem encarar os processos de implementação e certificação do SGQ como um investimento a longo prazo, desenvolvendo organizacionalmente a promoção e qualificação das respostas sociais.

Tabela 4: Cruzamento de dados: Área de atuação com SGQ implementado

Tabulação cruzada 6. Qual a área de atuação da instituição? * 9. A instituição apresenta algum Sistema de Gestão da Qualidade?

Contagem

		9. A instituição apresenta algum Sistema de Gestão da Qualidade?		Total
		Não	Sim	
6. Qual a área de atuação da instituição?	Crianças e Jovens	3	0	3
	Crianças e Jovens, Deficiência	4	0	4
	Crianças e Jovens, Deficiência, Família e Comunidade, Idosos, UCCI	0	1	1
	Crianças e Jovens, Deficiência, Idosos	1	1	2
	Crianças e Jovens, Família e Comunidade, Idosos	1	0	1
	Crianças e Jovens, Idosos	10	1	11
	Deficiência	1	4	5
	Deficiência, Idosos	1	0	1
	Família e Comunidade	1	0	1
	Idosos	39	14	53
Total	61	21	82	

Fonte: SPSS, 2023.

É importante referir que agora em diante, até à pergunta 11, as respostas vão ter uma conotação diferente, porque estas perguntas foram só realizadas aos inquiridos que responderam negativamente à questão se tinham ou não um SGQ implementado.

Na pergunta seguinte foi questionado às organizações a razão ou razões de não terem implementado um SGQ, as respostas variam de acordo com os objetivos que cada organização tem. Podemos considerar como respostas: que a implementação ainda não se proporcionou, custos monetários elevados, elevada burocracia, custos associados, dimensões pequenas das estruturas organizacionais, estruturas antigas que necessitam de remodelação, falta de disponibilidade, empresas externas de certificação muito caras, falta de recursos humanos, inatividade, não obrigatoriedade, também consideraram como uma razão da não implementação a falta de tempo e de conhecimento devido à pandemia que vivenciamos nos últimos anos.

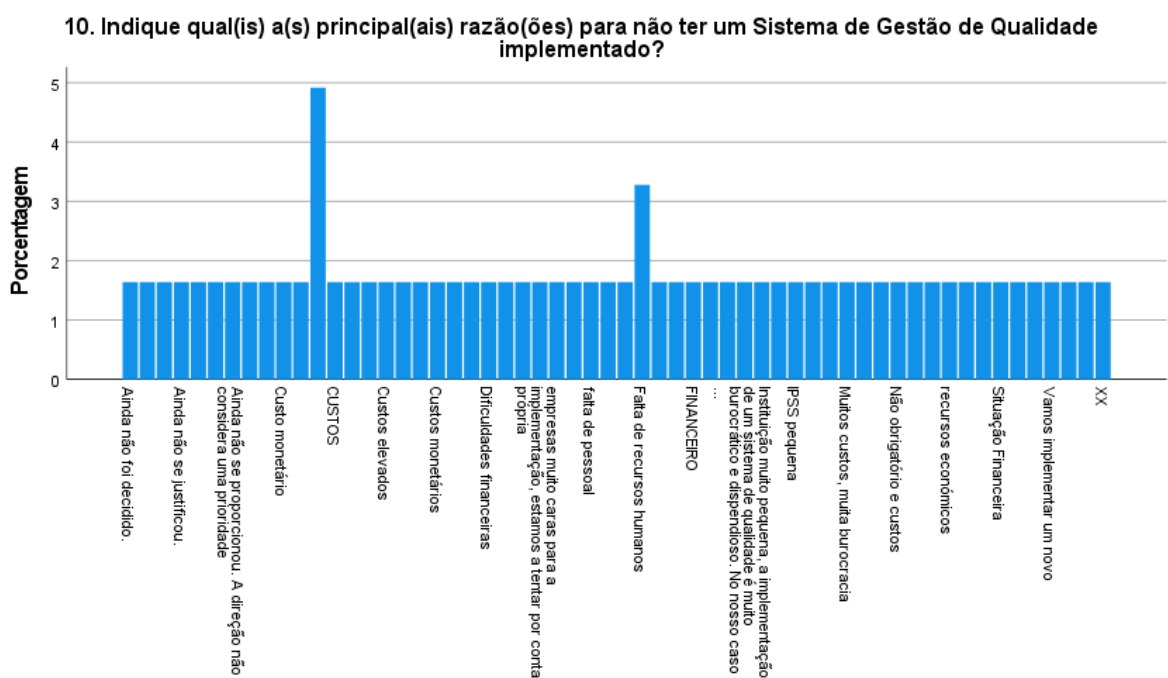


Gráfico 10: Razões da não implementação do SGQ

Fonte: SPSS, 2023.

De acordo com Leite (2022) existem algumas limitações relativamente à implementação do SGQ, como por exemplo: resistência/ falta de colaboração por parte dos profissionais, não entendimento da causa do SGQ ser implementado, falta de formação dos operacionais, excesso de documentação, dificuldade em implementar um SGQ que se adequa à dimensão da organização e custos financeiros.

Na questão doze foi questionado se futuramente desejariam implementar um Sistema da Gestão da Qualidade, no qual 73,77% dos inquiridos desejam implementar no futuro um SGQ e cerca de 26,23% não pretendem.

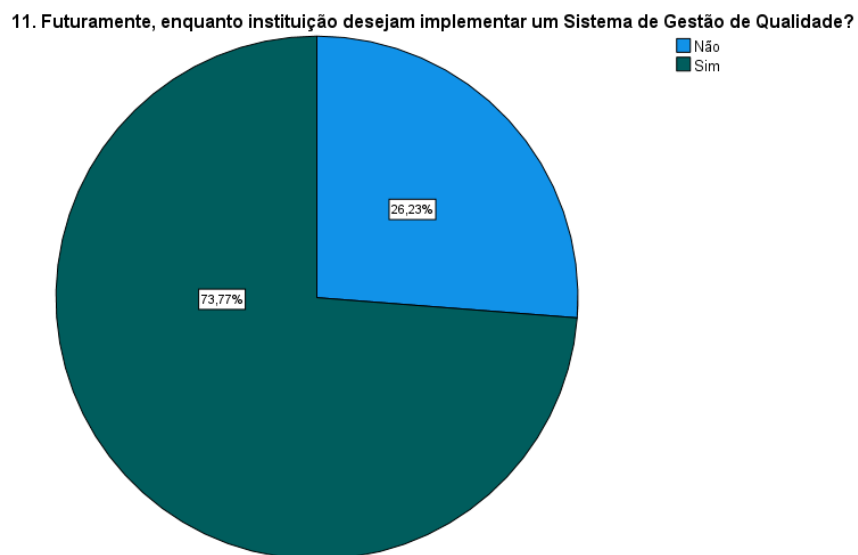


Gráfico 11: Desejo de futuramente implementar o SGQ

Fonte: SPSS, 2023.

Como tal, a partir daqui até à penúltima questão do questionário (pergunta 20), os inquiridos que responderam a estas questões são aqueles que implementaram um SGQ. Desta forma, vamos conhecer quais os modelos de gestão da qualidade que as organizações adotaram, as principais razões da implementação, a partir de que ano, em que modelo se basearam para desenvolver a qualidade, o que pretendem obter com a certificação, quais as principais vantagens desta tendo em consideração a realidade da instituição, como também as desvantagens ou limitações da certificação, as maiores dificuldades no processo de implementação, se já houve a reavaliação e renovação da certificação e se existe ou não a intenção de manter a certificação.

Questionamos os inquiridos quais as principais razões da implementação de um SGQ nas organizações que representam, os mesmos afirmaram: melhoria dos serviços prestados, maior controlo, mais organização, maior segurança, estabelecer novas práticas no serviço,, maior satisfação por parte dos clientes, potencializar a imagem da organização, melhorar a qualidade dos serviços prestados, aperfeiçoar o trabalho em equipa, organização interna e melhoria contínua, organização e responsabilização dos

colaboradores perante a qualidade dos serviços prestados, gestão mais eficiente, uniformização de procedimentos, eliminação/redução de não conformidades, promoção da imagem, legalidade/boas práticas, maior valorização da instituição, melhor gestão de recursos, melhor organização do dia a dia na instituição, melhoria contínua, otimização de processos, procedimentos e instruções de trabalho e por fim, ter uma metodologia reconhecida e válida na organização de processos e procedimentos organizacionais.

10. Indique qual(ais) a(s) principal(ais) razão(ões) de ter implementado um Sistema de Gestão de Qualidade na instituição?

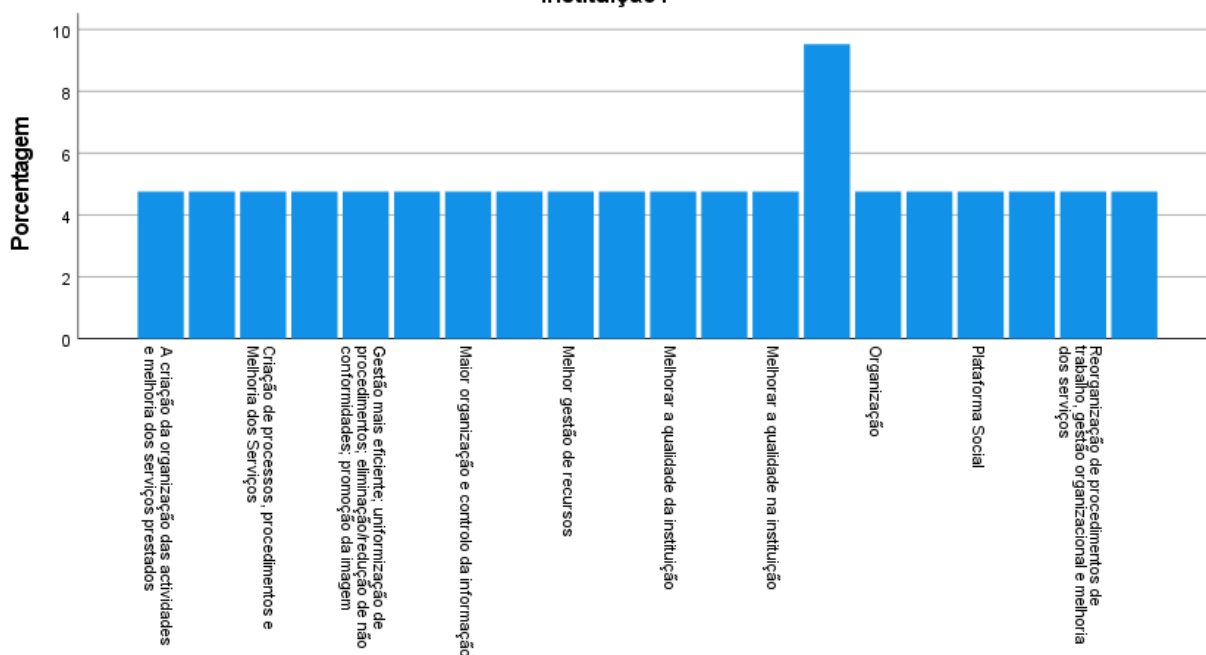


Gráfico 12: Principais razões da implementação de um SGQ

Fonte: SPSS, 2023.

De acordo com Sampaio (2008) existem motivos internos e externos para a implementação de um SGQ, relativamente aos motivos internos, os mesmos podem ser: maior consciencialização para a noção de qualidade, redução das não conformidades, aperfeiçoamento da comunicação interna e aumento da satisfação dos colaboradores e beneficiários dos serviços. No que concerne aos motivos externos, estes podem ser nomeadamente, as vantagens competitivas.

Posteriormente foi perguntado em que ano implementaram o SGQ, assim constatamos que 20% dos inquiridos implementaram o SGQ em 2004, no ano de 2015 foi

implementado 15% das respostas obtidas, 10% das respostas obtiveram o SGQ em 2013, 2014 e em 2016, e por fim os restantes 5% foram implementados em 2008, 2009,2010, 2011,2012, 2017 e 2018.

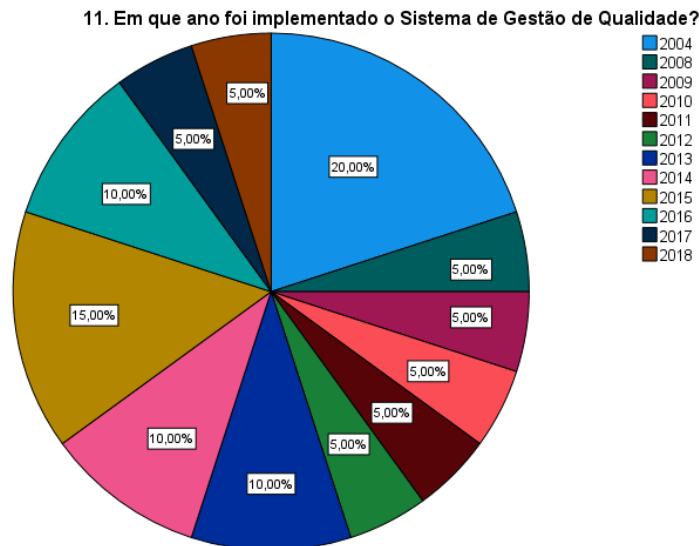
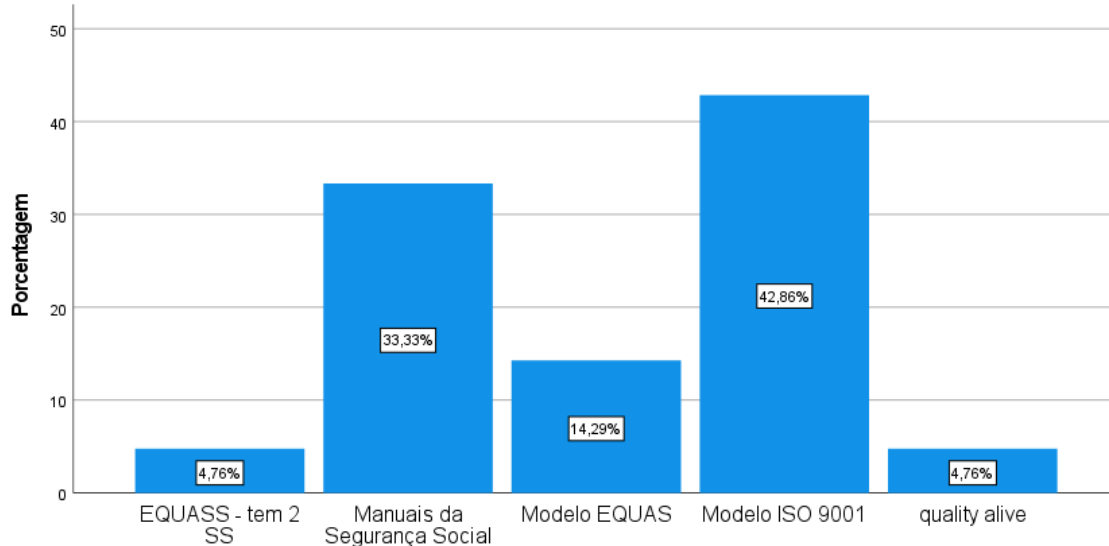


Gráfico 13: Ano em que foi implementado o SGQ

Fonte: SPSS, 2023.

Ainda sobre os SGQ, procuramos saber quais os modelos que as organizações adotaram. De acordo com o gráfico 14, apuramos que 42,86% dos inquiridos implementaram o Modelo ISO 9001, 33,33% afirmaram que implementaram os Manuais da Segurança Social, 19,05% implementaram o Modelo EQUASS e os restantes 4,76% basearam-se no modelo Quality Alive para a certificação da qualidade.

12. Em que modelo de implementação da qualidade se baseou para desenvolver a Qualidade na instituição?



12. Em que modelo de implementação da qualidade se baseou para desenvolver a Qualidade na instituição?

Gráfico 14: Modelo de implementação da qualidade

Fonte: SPSS, 2023.

Corroborando com o pensamento teórico, o Modelo *Quality Alive* não foi mencionado no capítulo da revisão da literatura, no entanto será feita uma breve análise deste modelo no presente capítulo.

Quality Alive surgiu em 2009, para desenvolver SGQ na dimensão infraestruturados em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para o domínio social, na medida em que não havia no mercado formas de solucionar a nível digital os SGQ. Inicialmente, surgiu desenvolvendo uma plataforma para os destinatários do setor social, onde proporcionou um encontro entre os conhecidos modelos e normas de gestão com as TIC. Estas plataformas visam na abordagem por processos, na associação do conhecimento científico e com a orientação para a sustentabilidade organizacional (Quality Alive, 2017).

Como podemos verificar os modelos predominantes implementados pelas organizações estudadas foram os Manuais da Segurança Social e o Modelo ISO 9001, deste modo iremos mencionar as principais vantagens de cada um delas validando com pensamentos teóricos.

Deste modo, uma das vantagens de uma organização implementar o Modelo dos Manuais da Segurança Social consiste nas organizações poderem desenvolver uma implementação gradual do SGQ, embora exista uma grande complexidade de cumprimentos dos requisitos deste Modelo (Sardinha *et al.*, 2015).

Por sua vez, as vantagens da implementação do Modelo ISO 9001 podem ser: atitude dos colaboradores (Evans & Lindsay, 2004), os dirigentes ao encorajarem os colaboradores conseqüentemente tomam decisões mais ponderadas e adequadas e os mesmos sentem-se integrados e valorizados; melhoria na comunicação interna (Sampaio, 2008), ou seja, como é um serviço prestado numa organização social é fundamental existir boa comunicação para não haver falhas na prestação de serviço; melhoria de organização documental (Soares & Antunes, 2001) que se encontra associada ao princípio da abordagem de processos, gera um grau maior de confiança aos instrumentos de gestão e apoio na gestão de topo (Bernillon & Cérutti, 1989), onde os gestores devem estar incluídos na totalidade do processo, promovendo a participação.

Mais uma vez, decidimos cruzar dados no SPSS, de modo a verificar o modelo de implementação da qualidade com a área de atuação, para perceber qual é modelo praticado segundo a área de atuação. Assim, na tabela seguinte mostra-nos que 7 organizações onde a área de atuação predominante são os idosos implementaram os Manuais da Segurança Social, relativamente à área da deficiência o modelo dominante é o Modelo EQUASS.

Tabela 5: Cruzamento de dados: Área de atuação com o modelo de SGQ implementado

		6. Qual a área de atuação da instituição?	
		Deficiência	Idosos
		Contagem	Contagem
12. Em que modelo de implementação da Manuais da qualidade se baseou para desenvolver a Segurança Qualidade na instituição?	da Social	0	7

	Modelo EQUAS	3	0
	Modelo ISO 9001	1	6
	quality alive	0	1

Fonte: SPSS, 2023.

No que respeita ao que pretendem com a certificação da qualidade, as respostas foram variadas e concernem essencialmente em: melhorar a imagem da organização, *marketing* (reconhecimento externo), melhorar o funcionamento interno da organização, criar uma cultura para que posteriormente se consiga alcançar novas oportunidades de melhoria contínua, envolvimento de todos, melhorar a qualidade do serviço e aumentar o lucro através do aumento da vantagem competitiva.

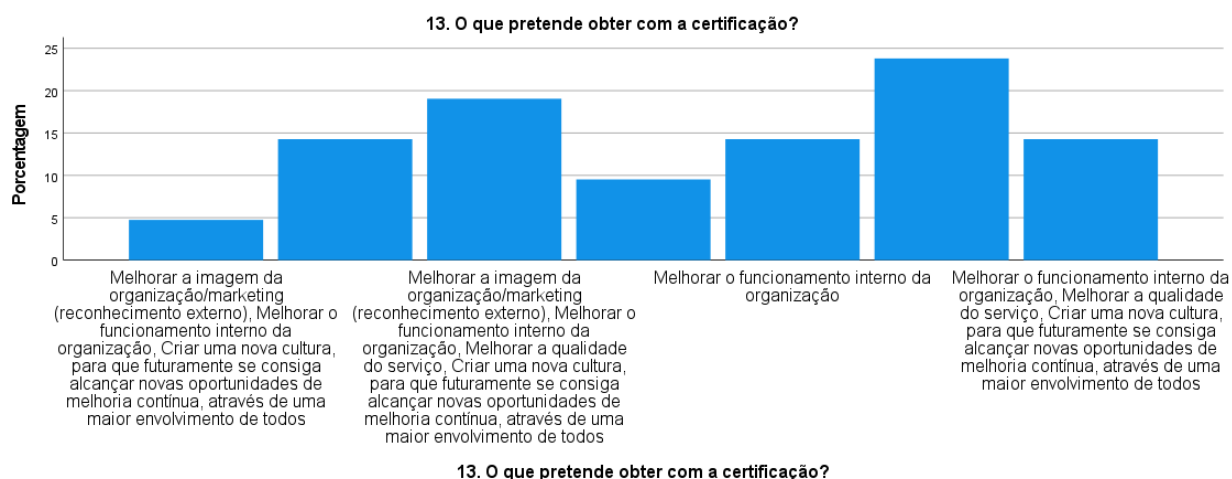


Gráfico 15: O que pretendem obter com a certificação

Fonte: SPSS, 2023.

Podemos considerar a certificação como uma atividade que é executada por um serviço externo à organização, com a finalidade de testar um processo, serviço ou produto tendo em consideração ou não a conformidade, entre os sistemas e os requisitos específicos, que concernem no referencial normativo usado pela instituição. Relativamente ao domínio social, a certificação dos serviços referentes para as pessoas passa necessariamente para dar resposta às suas carências (Freitas, 2009).

Deste modo, podemos considerar como vantagens da certificação para a organização, nomeadamente: melhoria da gestão e dos processos internos (Freitas, 2009), aperfeiçoamento da cultura organizacional, motivação e envolvimento de todos os colaboradores, melhoria da imagem da instituição e o aumento de produtividade e reconhecimento (Lopes, 2007).

Na pergunta seguinte, foi questionado quais são as principais vantagens da certificação tendo em consideração a realidade da organização. As respostas alcançadas foram de acordo com uma escala, onde o 1 era “Discordo Totalmente” e o 5 designado por “Concordo Totalmente”. Considerar, mais uma vez, que as amostras desta questão são 21, que correspondem a quem afirmou que tinha implementado um SGQ na sua organização.

Das 21 respostas, 10 inquiridos responderam que concordavam que a melhoria da imagem da organização fosse uma vantagem, 7 concordaram totalmente e 4 afirmaram que nem concordavam, nem discordavam com esta vantagem.

Tabela 6: Vantagem da implementação- Melhoria da imagem da organização

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Melhor imagem da organização]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	10	12,2	47,6	47,6
	Concordo Totalmente	7	8,5	33,3	81,0
	Nem concordo, nem4 discordo	4	4,9	19,0	100,0
	Total	21	25,6	100,0	

Omisso NA	61	74,4		
Total	82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Relativamente à vantagem se com um melhor funcionamento da organização, no que respeita à documentação, comunicação, eficiência e definição de responsabilidades leva a uma melhor organização interna, 12 dos inquiridos responderam que concordavam totalmente e 9 que concordavam com este benefício em prol da instituição.

Tabela 7: Vantagem da implementação- Melhor organização interna

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Melhor organização interna devido ao melhor funcionamento da organização no que respeita à documentação, comunicação, eficiência e definição de responsabilidades]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	9	11,0	42,9	42,9
	Concordo Totalmente	12	14,6	57,1	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

No que concerne á vantagem de maior satisfação por parte do cliente com a certificação da qualidade, 12 dos questionados responderam que concordavam, 7 concordavam totalmente e os restantes 2 inquiridos afirmaram que nem concordavam, nem discordavam com esta vantagem.

Tabela 8: Vantagem da implementação- Maior satisfação por parte do cliente

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Maior satisfação do cliente]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	12	14,6	57,1	57,1
	Concordo Totalmente	7	8,5	33,3	90,5
	Nem concordo, nem discordo	2	2,4	9,5	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

No que respeita à vantagem de redução de custos na organização, os inquiridos tendo em consideração a realidade da instituição, 12 concordaram, 4 concordaram totalmente, 4 discordaram e 1 nem concordou, nem discordou que a redução de custos seja benéfica para a instituição.

Tabela 9: Vantagem da implementação- Redução de custos

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Redução dos custos]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	12	14,6	57,1	57,1
	Concordo Totalmente	4	4,9	19,0	76,2

	Discordo	4	4,9	19,0	95,2
	Nem concordo, nem discordo	1	1,2	4,8	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

No que se refere à melhor qualidade no serviço prestado, considerando-a como uma vantagem para a organização, 12 inquiridos afirmaram que concordavam, 7 concordavam totalmente e 2 não concordavam, nem discordavam com esta vantagem.

Tabela 10: Vantagem da implementação- Melhor qualidade do serviço prestado

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Melhor qualidade no serviço prestado]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	12	14,6	57,1	57,1
	Concordo Totalmente	7	8,5	33,3	90,5
	Nem concordo, nem discordo	2	2,4	9,5	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Relativamente a uma maior valorização ou reconhecimento da comunidade, 13 inquiridos concordam com esta vantagem, 6 afirmaram totalmente que existe uma maior valorização e reconhecimento por parte da comunidade com a certificação da qualidade e 2 nem concordam, nem discordam.

Tabela 11: Vantagem da implementação- Maior valorização ou reconhecimento da comunidade

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Maior valorização/reconhecimento da comunidade]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	13	15,9	61,9	61,9
	Concordo Totalmente	6	7,3	28,6	90,5
	Nem concordo, nem discordo	2	2,4	9,5	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Sendo os colaboradores essenciais numa organização e como já foi referido teoricamente é necessário que eles sejam envolvidos e que conheçam todo o processo de certificação, também é extremamente fundamental que os colaboradores sejam qualificados. Assim, nesta questão foi questionado aos inquiridos se consideram uma vantagem uma maior qualificação nos colaboradores, na qual 13 concordavam, 6 concordavam totalmente e 2 discordam com esta vantagem.

Tabela 12: Vantagem da implementação- Maior qualificação nos colaboradores

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Maior qualificação nos colaboradores]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	13	15,9	61,9	61,9
	Concordo Totalmente	6	7,3	28,6	90,5
	Discordo	2	2,4	9,5	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Esta pergunta vem em segmento da anterior, sendo a satisfação por parte dos colaboradores fundamental isto leva a que haja um maior envolvimento por parte dos colaboradores no processo de certificação. Desta forma, 13 inquiridos concordam que uma maior satisfação por parte dos colaboradores é uma das vantagens da certificação, 3 concordam totalmente, 1 questionado discorda, e por fim, 4 nem concordam, nem discordam.

Tabela 13: Vantagem da implementação- Maior satisfação por parte dos colaboradores

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? [Maior satisfação por parte dos colaboradores]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	13	15,9	61,9	61,9
	Concordo Totalmente	3	3,7	14,3	76,2

	Discordo	1	1,2	4,8	81,0
	Nem concordo, nem discordo	4	4,9	19,0	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Como aconteceu na questão anterior, as respostas foram baseadas numa escala, onde o 1 era “Discordo Totalmente” e o 5 como “Concordo Totalmente”. Foi perguntado aos inquiridos como percebem algumas desvantagens tendo como base a realidade do dia a dia na organização.

Relativamente à questão se consideravam que a certificação não se adequou às características da organização como uma desvantagem, 8 inquiridos discordaram totalmente, 7 discordaram, 5 nem concordaram, nem discordaram e 1 questionado concordou.

Tabela 14: Desvantagem da implementação- Certificação não se adequou às características da instituição

15. Considerando a realidade da organização, na sua opinião quais são as principais desvantagens/limitações da certificação? [Certificação não se adequou às características da instituição]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	1,2	4,8	4,8
	Discordo	7	8,5	33,3	38,1
	Discordo Totalmente	8	9,8	38,1	76,2

	Nem concordo, nem5 discordo	5	6,1	23,8	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPPS, 2023.

Na pergunta seguinte foi questionado se consideram como uma desvantagem as normas serem demasiado exigentes para serem cumpridas e resultarem numa melhoria de desempenho, na qual 9 discordavam, 5 nem concordavam, nem discordavam e 4 que concordavam com esta desvantagem.

Tabela 15: Desvantagem da implementação- normas demasiado exigentes

15. Considerando a realidade da organização, na sua opinião quais são as principais desvantagens/limitações da certificação? [As normas são demasiado exigentes para serem cumpridas e resultarem numa melhoria de desempenho]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	4	4,9	19,0	19,0
	Discordo	9	11,0	42,9	61,9
	Discordo Totalmente	3	3,7	14,3	76,2
	Nem concordo, nem5 discordo	5	6,1	23,8	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Tendo em consideração as referências teóricas anteriormente referidas, uma das principais desvantagens referidas foi os custos de “manutenção” elevados, quando questionados os inquiridos 8 concordaram, 5 concordaram totalmente e 6 nem concordavam, nem discordavam com esta limitação.

Tabela 16: Desvantagem da implementação- Custos de "manutenção" elevados

15. Considerando a realidade da organização, na sua opinião quais são as principais desvantagens/limitações da certificação? [Custos de "manutenção" elevados]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	8	9,8	38,1	38,1
	Concordo Totalmente	5	6,1	23,8	61,9
	Discordo	2	2,4	9,5	71,4
	Nem concordo, nem discordo	6	7,3	28,6	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Na questão seguinte, os inquiridos considerando a realidade da instituição avaliam como uma desvantagem a dificuldade na renovação do certificado da qualidade, deste modo 7 discordam, 5 nem concordam, nem discordam, 4 concordam, 3 concordam totalmente e 2 inquiridos discordam totalmente.

Tabela 17: Desvantagem da implementação- Dificuldade na renovação do certificado

15. Considerando a realidade da organização, na sua opinião quais são as principais desvantagens/limitações da certificação? [Dificuldade na renovação do certificado]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	4	4,9	19,0	19,0
	Concordo Totalmente	3	3,7	14,3	33,3
	Discordo	7	8,5	33,3	66,7
	Discordo Totalmente	2	2,4	9,5	76,2
	Nem concordo, nem discordo	5	6,1	23,8	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

No que concerne ao aumento da burocracia interna, considerando-a como uma limitação: 7 inquiridos discordaram, 6 concordaram, 6 nem concordaram, nem discordaram, 1 discordou totalmente e outro concordou totalmente.

Tabela 18: Desvantagem da implementação- Aumento da burocracia interna

15. Considerando a realidade da organização, na sua opinião quais são as principais desvantagens/limitações da certificação? [Aumento da burocracia interna]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	6	7,3	28,6	28,6
	Concordo Totalmente	1	1,2	4,8	33,3

	Discordo	7	8,5	33,3	66,7
	Discordo Totalmente	1	1,2	4,8	71,4
	Nem concordo, nem discordo	6	7,3	28,6	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		
Total		82	100,0		

Fonte: SPSS, 2023.

Das 21 respostas, 9 nem concordaram, nem discordaram, 6 discordaram totalmente e os restantes 6 concordaram que a qualidade de um serviço ao não melhorar, consequentemente, a organização não se torna mais competitiva.

Tabela 19: Desvantagem da implementação- A qualidade de um serviço não melhora, logo a organização não se torna mais competitiva

15. Considerando a realidade da organização, na sua opinião quais são as principais desvantagens/limitações da certificação? [A qualidade do serviço não melhorou, assim a organização não se tornou mais competitiva]

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	6	7,3	28,6	28,6
	Discordo Totalmente	6	7,3	28,6	57,1
	Nem concordo, nem discordo	9	11,0	42,9	100,0
	Total	21	25,6	100,0	
Omisso	NA	61	74,4		

Total	82	100,0		
-------	----	-------	--	--

Fonte: SPSS, 2023.

Na pergunta seguinte do questionário foi questionado quais são as maiores dificuldades que as organizações enfrentam no processo de implementação do SGQ, dando como opção de escolha: dificuldade de cooperação entre colaboradores e gestores, pouca motivação para alterar as práticas, comprometimento por parte da Direção, documentação/legislação excessiva, resistência à mudança e falta de compromisso com a qualidade.

Assim, podemos verificar no gráfico que as principais dificuldades que os inquiridos enfrentam são: a documentação/legislação excessiva e resistência à mudança. No entanto, as restantes limitações também foram respondidas pelos inquiridos.

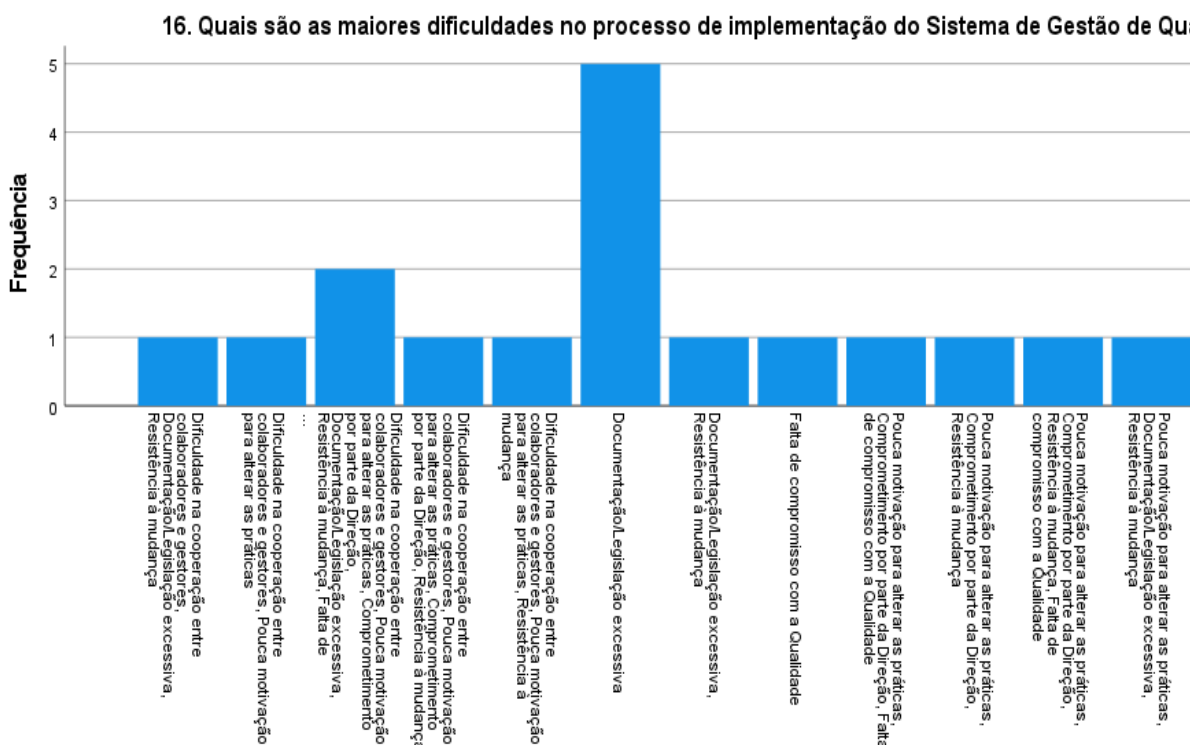


Gráfico 16: Maiores dificuldades no processo de implementação do SGQ

Fonte: SPSS, 2023.

Existem impactos negativos que podem alterar o processo, de acordo com o pensamento Antunes & Pires (2002) a competência técnica e as normas de boas práticas são um excelente motivo para atingir aquilo que consideram como o ideal, mas por si só, podem não conseguir a qualidade a nível da organização e a conformidade do serviço. Tendo em consideração o mesmo autor, um dos impactos negativos refere-se com as particularidades do terceiro setor referentes à individualidade na prestação dos seus serviços. Outro aspeto limitativo, segundo Dale & Cooper (1992), é a burocracia prende-se essencialmente à certificação da qualidade pela dita norma.

Relativamente à pergunta se já houve reavaliação ou renovação da certificação após a primeira, podemos constatar consoante o gráfico abaixo representado que cerca de 66,7% (14 inquiridos) afirmaram que já houve reavaliação ou renovação da certificação e 33,3% (7 inquiridos) responderam negativamente à questão.

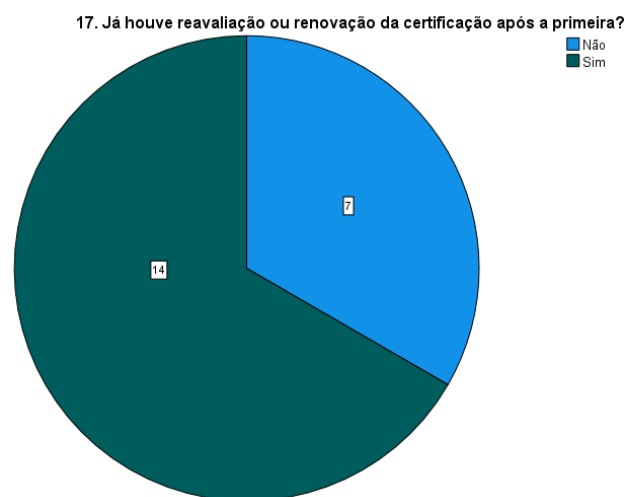


Gráfico 17: Se já houve reavaliação ou renovação de certificação após a primeira

Fonte: SPSS, 2023.

Foi questionado aos inquiridos, se existia intenção de manter a certificação, na qual, podemos verificar que a grande maioria (18 indivíduos) responderam que sim, os restantes 3 afirmam que não desejariam manter a certificação.

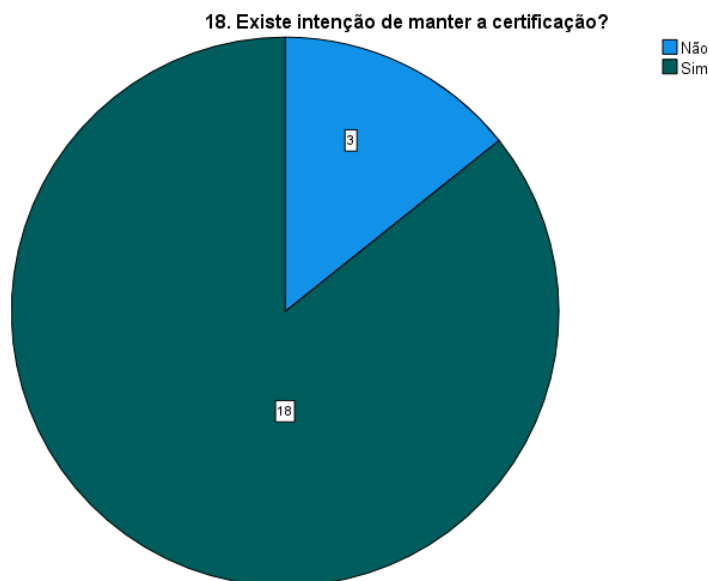


Gráfico 18: Existe a intenção de manter a certificação?

Fonte: SPSS, 2023.

A próxima questão do questionário foi só direcionada para os inquiridos que responderam que desejariam manter a certificação.

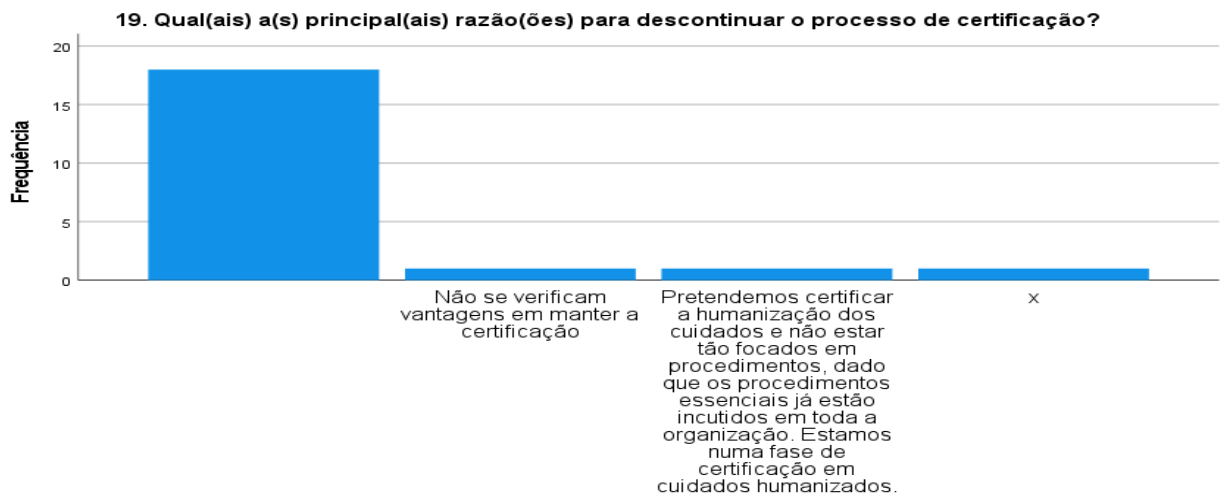
Assim, podemos considerar como principais razões para a continuação da certificação, designadamente: melhoria contínua do funcionamento interno e dos serviços prestados, satisfação do cliente, aumento da vantagem de competitividade, reconhecimento externo, acompanhar as exigências futuras dos clientes através da melhoria da qualidade, avaliação do serviços, melhorar a dinâmica da organização, o desempenho e rigor para cumprimento de normas e objetivos, satisfação com a certificação, segurança nos procedimentos e visibilidade da instituição no meio em que se insere a organização.



Gráfico 19: Quais as principais razões para manter a certificação

Fonte: SPSS, 2023.

Por sua vez, nesta questão só responderam os inquiridos que pretendem descontinuar o processo, mostrando as principais razões, sendo elas: a intenção de certificar a humanização dos cuidados e não estar tão focalizados em procedimentos, na medida em que os procedimentos essenciais já estão incutidos em toda a organização, realçando que a organização que respondeu esta razão está em fase de certificação em cuidados humanizados. Outra razão que apontaram para o motivo de descontinuar o processo de certificação é que não se verificam vantagem em manter a mesma.



19. Qual(ais) a(s) principal(ais) razão(ões) para descontinuar o processo de certificação?

Gráfico 20: Principais razões para descontinuar o processo de certificação

Fonte: SPSS, 2023.

Heras-Saizarbitoria *et al.* (2011) apresentam alguns obstáculos associados à certificação, como por exemplo: dificuldades económicas, baixo envolvimento da gestão e baixa motivação por parte dos colaboradores.

A pergunta de partida deste estudo é “De que forma o SGQ contribui para a sustentabilidade de uma organização social?”, por sua vez, foi questionado se o SGQ tem relação direta com a sustentabilidade da instituição e de que forma.

Nas respostas que obtivemos, podemos afirmar que as mesmas não foram tão coesas como pretendíamos, verificando que em algumas situações a sustentabilidade é influenciada com a implementação do SGQ, em contrapartida também constatamos que em algumas organizações a sustentabilidade não é influenciada com a certificação da qualidade. Atendendo às respostas que consideraram que o SGQ tem relação direta com a sustentabilidade, reflete-se através da reflexão organizacional e na gestão estratégica, gera um maior controlo, mais otimização de recursos, uma maior redução de custos por falhas, maior fluidez das atividades diárias, maior competitividade no mercado, maior satisfação do cliente, futuramente poderá possibilitar uma melhor gestão de recursos e gestão financeira, sustentabilidade ambiental (poupança de recursos-papel). A sustentabilidade também pode ser atingida através de uma nova dinâmica, mais competitiva e profissional à gestão das organizações, pode controlar também as

distintas áreas de intervenção, cruzamento de dados financeiros. Os inquiridos também consideram que uma organização mais organizada internamente poderá ser a longo prazo mais competitiva, logo mais sustentável.

Contrariamente, os inquiridos que afirmaram que o SGQ não tem relação direta com a sustentabilidade relaciona-se necessariamente com os financiadores valorizarem as certificações da qualidade, como prova da instituição cumprir os requisitos importantes para prestar um bom serviço e nessa perspetiva a certificação é critério para obtermos financiamentos de projetos e que uma das principais vantagens da certificação prende-se com a organização processual que, por seu lado, indiretamente pode ter algum reflexo na sustentabilidade mas que na opinião do inquirido, não é muito significativa.

20. Na sua opinião o Sistema de Gestão de Qualidade tem relação direta com a sustentabilidade da instituição? De que forma?

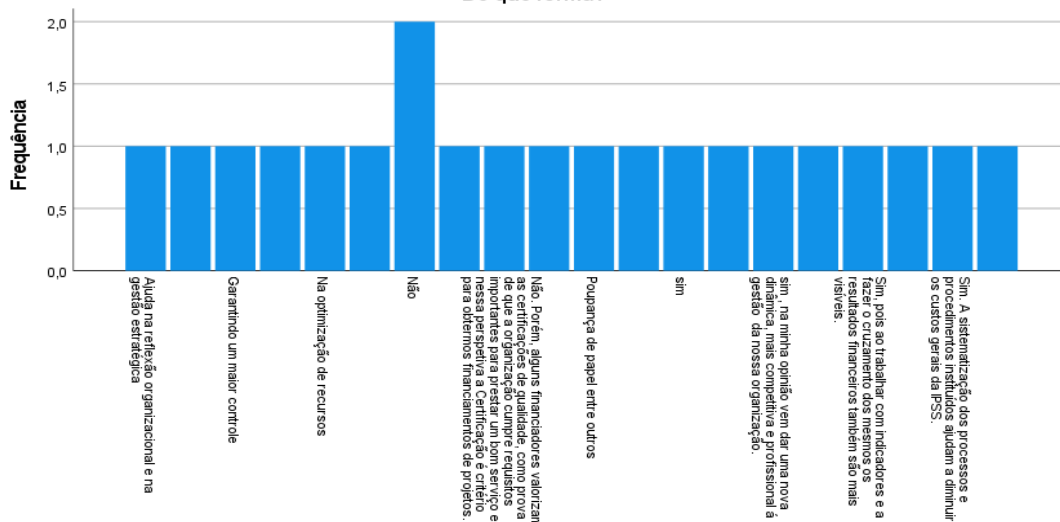


Gráfico 21: O SGQ tem relação direta com a sustentabilidade da organização?

Fonte: SPSS, 2023.

Uma organização que tenha implementado um SGQ, a nível interno e externo, possui um nível de exigência e rigor muito mais elevado do que as instituições que não implementaram nenhum SGQ, na medida em que possui alguns princípios da gestão da qualidade, nomeadamente: "melhoria contínua" do desempenho geral das instituições, o "envolvimento das pessoas" em todos os níveis, porque são a essência de uma organização, a "focalização no cliente", pois são extremamente importantes no processo de produção, a "liderança" e a "abordagem por processos", com toda a certeza que a gestão da qualidade na organização é pragmática e operacional nas decisões que

necessitam de ser tomadas, aumentando as expectativas a nível dos processuais, individuais e inter-organizacionais. Assim, podemos considerar que a gestão da qualidade tem todas as particularidades essenciais e distintas para ser um fator de excelência, progresso e de sustentabilidade (Moreira, 2012, pp. 51-52).

Na última questão do questionário foi feita a todos os inquiridos, voltando a amostra ser de 82 respostas. Quando questionados se a certificação de um SGQ é um dos fatores diferenciadores entre o Terceiro Setor, 66 (80,5%) inquiridos afirmaram que sim e 16 questionados (19,5%) responderam que não.

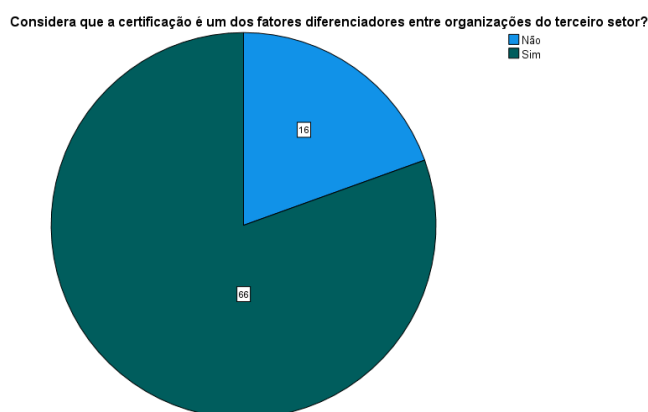


Gráfico 22: A certificação é um dos fatores diferenciadores entre organizações do terceiro setor?

Fonte: SPSS, 2023.

Como podemos verificar até aqui existem limitações na implementação do SGQ, no entanto também é perceptível que as organizações sociais tem uma evolução significativa após a implementação do SGQ, de acordo com Rodrigues (2014) a implementação da qualidade nas organizações sociais possibilita o envolvimento de todos os colaboradores, dispõe de uma cultura de melhoria contínua, o cliente é o foco principal, tendo em consideração as suas necessidades e expectativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor aos longo dos anos tem sofrido várias mudanças, aliadas a uma crescente eficiência e eficácia, como também uma maior qualificação e melhoria contínua das instituições. As organizações sociais assumem um papel preponderante na sociedade, na medida em que estas auxiliam os indivíduos que mais necessitam, oferecendo respostas que mais se adequam às necessidades dos clientes.

Para dar início a este estudo foi realizado um enquadramento teórico que consentiu analisar e confrontar ideologias teóricas de distintos autores para que posteriormente a componente prática se desenvolvesse de forma eficaz.

A presente dissertação estudou de que forma a sustentabilidade das organizações sociais influencia com a implementação de um SGQ. Neste estudo foi possível verificar quantas instituições implementaram um SGQ e de que forma contribui para a sustentabilidade da mesma.

Foi notório no decorrer da presente investigação a fraca reflexividade que existe no nosso país no que refere à Qualidade, onde as organizações do terceiro setor têm a possibilidade de implementarem e certificarem a sua atividade, de modo a tornarem as organizações distintivas pelo facto de obterem a qualidade. Para Esgaio (2019) são conhecidas algumas fragilidades nas organizações, nomeadamente: pouco investimento na área da comunicação, pouca qualificação dos gestores, a dependência do financiamento público, insuficiente planeamento estratégico e pouca inovação para impulsionarem a inovação social.

Para a recolha de dados foi aplicado um questionário às 158 organizações sociais pertencentes aos dezanove municípios do Douro, do qual foram validadas 82 respostas.

Desta análise podemos considerar que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 30-40 anos de idade e em grande parte possuem o cargo de Direção Técnica na instituição que representam. Quanto às organizações, segundo as respostas obtidas, são associações, centros sociais e paroquiais e misericórdias atuando essencialmente nas áreas da terceira idade, da infância e da deficiência. Relativamente ao número médio de colaboradores é de 36 profissionais a

exercer nas organizações. No que concerne à qualidade nas organizações, a sua grande maioria não implementa um SGQ referindo as principais razões, nomeadamente: os custos inerentes, falta de recursos humanos e por as organizações serem de dimensão pequena, conseqüentemente não se proporcionam. No entanto, as organizações que não implementam um SGQ desejam futuramente implementar. Por sua vez, as organizações que implementam um SGQ apresentam como razões: proporcionar uma maior qualidade nos serviços prestados, maior coordenação organizacional e uma maior gestão de recursos. Relativamente aos modelos implementados, na sua grande maioria, são o Modelo ISO e os Manuais da Segurança Social. Também consideraram alguns aspetos limitativos na certificação da qualidade, como por exemplo a documentação/legislação excessiva e a resistência à mudança. Os inquiridos que possuem um sistema de certificação da qualidade implementado afirmam que desejam manter a certificação. Voltando à questão de partida "De que forma o SGQ contribui para a sustentabilidade de uma organização social?", apesar de não ser clarificado que a sustentabilidade é influenciada com a implementação do SGQ os inquiridos constataram que a sustentabilidade pode influenciar com o SGQ implementado, de modo que existe uma maior otimização de recursos existentes, maior eficiência nas atividades realizadas diariamente, contribui para uma melhor reflexão organizacional, isto leva ao surgimento de novas dinâmicas, que por sua vez são mais competitivas. A sustentabilidade organizacional mostra-se como uma procura institucional para evoluir mediante a promoção de políticas e ações. Assim, o SGQ possui de todas as particularidades necessárias e distintas para ser um agente diferenciador, de excelência, de progresso e de sustentabilidade organizacional, onde existe uma envolvimento de todas as partes interessadas. A maior parte dos inquiridos também afirmaram que a certificação é um aspeto diferenciador entre organizações do terceiro setor.

Tendo em consideração as análises feitas anteriormente, a relação entre o SGQ e a sustentabilidade é bastante complexa e instável, pois a incerteza é afetada pela regulação e conseqüentemente afeta a sustentabilidade organizacional, logo os interesses da organização e dos indivíduos são mitigados (Domingues, 2012). Assim, é possível verificar que a sustentabilidade não é tão fácil de alcançar como realmente se

pretendia através de mecanismos planeados e monitorizados, porque estes processos não são previsíveis e controláveis o que pode fazer com que as condições da sustentabilidade aumentem ou diminuam. A sustentabilidade nas organizações possui um carácter abrangente e multidimensional, a mesma depende essencialmente da construção de processos de desenvolvimento interno (gestão) e de processos de desenvolvimento da estrutura social, especificamente através do papel político e educativo (Fernandes, 2016).

Após esta análise verificamos que o SGQ é um auxílio fundamental para a melhoria contínua, de modo a garantir níveis elevados relativamente à satisfação dos clientes, colaboradores, alcançando mais confiança por parte da organização relativo aos serviços prestados.

Em suma podemos constatar que a relação entre a qualidade e a sustentabilidade é bastante subjetiva que depende de vários fatores, o que faz com que esta relação não seja perfeita, nem linear.

No presente estudo uma das limitações foi a correlação de forma clara e objetiva entre a sustentabilidade e os SGQ, é fundamental que em trabalhos futuros seja necessário aprofundar o conceito de sustentabilidade, referindo as distintas dimensões e ser possível também a medição da sustentabilidade na instituição, para que depois se correlacione com a implementação do SGQ. Outra limitação encontrada foi a dificuldade na recolha de informação, particularmente a nível estatístico.

Sugere-se para estudos futuros aumentar a população em estudo, de forma a aumentar a viabilidade dos mesmos, podendo fazer comparações entre distritos, como por exemplo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, L. & Freire, T. (1997). Correlational Research. In G. Anderson & N. Arsenault, *Fundamentals of Educational Research* (pp.11-118). Ed. London: Falmer Press.

Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social*, Almedina.

Amaro, R. (2003). Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria, *Cadernos de Estudos Africanos*, Volume IV.

Amaro, R. (2011, junho). Projeto ECOS. *Revista de Economia Solidária*, 3, pp. 156-171.

Anheir, H. (1996). Pour une revision des theories économiques du secteur sans but lacrift. *Problèmes Économiques*, nº 2456, 24 de Janeiro 1996.

António, N., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2016). *Gestão da Qualidade* (2ª ed.). Edições Sílabo.

Antunes, G. & Pires, S. (2002). Quality in organizations of services in the social area: homes for aged people, *Livro de Actas*, 1-9, Lisboa: ISEG.

Antunes, G.; Soares, A. (2001). *ISO 9001:2000 para Lares de Idosos, Guia Interpretativo para Aplicação da Norma ISO 9001:2000 a Lares de Idosos*. 2.ª ed., I. P.Q.

APCER. (2015). *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Disponível em: https://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf.

Apolinário, M. (2002). *Economia Social: a economia entre o Ter e o Ser*. Lisboa: IEFP.

APQ. (2023). *Modelo EFQM*. Disponível em: <https://apq.pt/reconhecimentos-efqm/modelo/>.

APQ. (s.d.). *Certificação EQUASS*. Disponível em: <https://apq.pt/certificacao-equass/modelo/>.

APQ. (s.d.). *Certificação EQUASS*. Disponível em: <https://www.apq.pt/servicos-e-projectos/equass/>.

Armani, D. (2004). *Ministério da Saúde do Brasil - Série Parcerias e Mobilização Social*, nº5, Available at: <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1GMSM0H5M-1V2SYXNGTM/sustentabilidade.pdf>.

Azevedo, C. & Couto, P. (2012). *Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL. Em: Gestão de organizações sem fins lucrativos*. (pp.371-408). Ed. Porto: Impulso Positivo.

Baião, J. (2016). *O Diagnóstico Sociológico da Ação Estratégica das Misericórdias do Distrito de Beja*. Lisboa: Chiado Editora.

Barbieri, C. & Cajazeira, J. (2009). *Responsabilidade e sensibilidade social*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/326196719/49166336-Barbieri-Cajazeira-2009-pdf>.

Bernillon, A. & Cérutti, O. (1990). *A Qualidade Total- Implementação e Gestão*. Lidel Edições Técnicas.

Bolzan, J. (s.d.). *Sustentabilidade nas organizações: uma questão de competitividade*. 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade. Brasil.

Borger, G. (2006). Responsabilidade Corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações, *Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental*, São Paulo, 13-40.

Ceptureanu, I., Ceptureanu, G., Bogdan, L. & Radulesco, V. (2018). Sustainability perceptions in romanian non-profit organizations: an exploratory study using success factor, *Analysis Sustainability*, 10, 294. Disponível em: <https://goo.gl/kLK1Ax>.

CIMDOURO. (2019). Municípios. <https://cimdouro.pt/>.

Claro, M. (2006). Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, *Revista Pretextos* 21, pp. 6-7.

Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model, *The TQM Magazine*, 2, vol. XIX, , 112-128. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/0954-478X.htm>.

Coraggio, L. 2008. La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social e solidaria, *Otra Economía*, vol. II, 3, 41-57.

Cordeiro, J. (2004, janeiro/julho). Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? Ver. FAE, Curitiba, vol.VII,1, 19-33. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/431/327#>.

Correia, B. (2020). *O financiamento do terceiro setor em Portugal* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20698/1/DM-BMC-2020.pdf>.

Corte, R. (2009). *A Qualidade dos Serviços Hoteleiros na Ilha do Porto Santo* (dissertação de mestrado). Disponível: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1434/1/TFM%20Romana%20Corte.pdf>.

Coutinho, C. (2018). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Edições Almedina.

Coutinho, M. (2003). *Economia Social em Portugal. A emergência do terceiro sector na política social*. Lisboa: CPIHTS.

Couto, C. (2020). *Organizações do terceiro setor: contributo do assistente social na implementação de sistemas de gestão de qualidade* (dissertação de mestrado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/5703>.

Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

- Crosby, B. (1979). *Quality is free*. New York: New American Library.
- Crosby, B. (1990). *Qualidade: falando sério*. McGraw-Hill: São Paulo.
- Dale, G. & Cooper, R. (1992). *Total Quality and Human Resources: An executive guide*. Oxford: BPI.
- Deming, W. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Boston: MIT Press.
- Deming, W. (2000). *Out of The Crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Domingues, I. (2012). *Regulação e sustentabilidade: incertezas e ambiguidades*. Ed. Organizações: Regulação e Sustentabilidade.
- EFQM. (2012). *RADAR*. European Foundation of Quality Management. Disponível em: <http://www.efqm.org/en/tabid/171/default.aspx>.
- EFQM. (2012). *The EFQM Excellence Model*. European Foundation of Quality Management. Disponível em: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>.
- EQUASS. (2017). *About EQUASS*. Disponível em: <https://equass.be/index.php/aboutequass>.
- Evans, J., Lindsay, W. (2004). *The Management and Control of Quality*. 6ªed, Ohio: South-Western.
- Falconer, P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de Mestrado em Administração, São Paulo.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Fernandes, C. (2016). *A sustentabilidade das organizações de economia social: o estudo de caso da sociedade filarmónica de apoio social e recreio artístico da Amadora* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12872/1/Tese%20Carla%20Fernandes.pdf>.
- Ferreira, J. (2019). *Sistema de Gestão da Qualidade: Criação do Manual de Sistema de Gestão de Qualidade para o Centro Social Paroquial de Castelo de Penalva* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6459/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20Mestrado%20-%20J%c3%a9ssica%20Ferreira%20-2767.pdf>.
- Ferreira, R., Proença, T. & Proença, F. (2012). Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of hospital volunteers, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9, (1), 27–42. doi:10.1007/s12208-011- 0071-z.
- Franco, C. (2005). Defining The Nonprofit Sector: Portugal, *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, nº 43, pp. 9-44.

Franco, C. et. al. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. John Hopkins University. Baltimore e Universidade Católica: Porto.

Freitas, J. (2009). *A Certificação da Qualidade no 3º Sector*. Seminário – Sistemas da Qualidade para o 3º Sector: Associação Empresarial de Portugal.

Freitas, R. (2012). *A qualidade no terceiro setor: o caso do centro de reabilitação profissional de Gaia (CRPG)*. IV Congresso Internacional de Casos Docentes em Marketing Público e Não Lucrativo. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1837/1/COM_RenataFreitas_2012.pdf.

Garvin, A. (1988). *Managing quality*. New York: The Free Press.

Gil, A. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ªed.). Ed. Atlas.

Gilmore, L. (1974/ junho). Product conformance cost, *Quality Progress*, 16.

Gomes, J. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação, *Cadernos BAD*, 2 , 6-18.

Gonçalves, A. (2021). *A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: estudo no distrito de Vila Real* (dissertação de mestrado). Disponível em: https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7086/1/tese_mestrado_Adriana%20Gon%c3%a7alves.pdf.

Gonsalves, E. (2001). *Iniciação à Pesquisa Científica*. Alínea Editora.

Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of a good perceived service quality, *Review of Business*, Winter, 9, 10-12.

Guia, S. (2011). *Impactos da implementação da norma ISO 9001: 2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/11951/1/11951.pdf>.

Guterres, C., Silva, C. & Santos, P. (2010). Um Caminho Para Melhores Respostas Sociais: Os Últimos Cinco Anos, *Revista Pretextos*, 40, 5-8.

Harvey, D. (2008). *Condição pós-moderna*, 17. São Paulo: Loyola.

Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa, *Revista ADMPG - Gestão Estratégica*, 125-130.

Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M., Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessor, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 2, 2, 197 — 218.

Hespanha, P. (2000). *Entre o Estado e o Mercado: As fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.

Hodges, J. & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector, *European Management Journal*, 35(1), 69-77.

Instituto da Segurança Social, I.P. (2014). *Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais*, Instituto da Segurança Social, I.P.

Instituto da Segurança Social, I.P. (s.d.). *Manual de Processos Chave Estrutura Residencial para Idosos*, Instituto da Segurança Social, I.P.

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

ISO. (s.d.). ISO. Disponível em: www.iso.org.

Junior, D. (2008). *Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor: um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Fortaleza, Brasil.

Juran, J. & Gryna, M. (1991). *Juran Controle de Qualidade Handbook: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade* (M. C. Santos, Trad.), vol. I. (M. M. Filho, Ed., & M. C. Santos, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill / Makron.

Juran, M. (1951). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Juran, M. (1974). *Quality control handbook*. 3a ed. McGraw-Hill: New York.

Juran, M., Gryna, M. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.

Kim, Y. & Kim, E. (2016). Testing an economic model of nonprofit growth: Analyzing the behaviors and decisions of nonprofit organizations, private donors, and governments. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2937-2961.

Lei de Bases da Economia Social. (2013). Lei nº 30/2013 de 8 de Maio. Diário da República nº 88-1ª Série.

Leite, B. (2022). *Conceção e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: o caso de uma microempresa* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/78516/1/Beatriz%20Alexandra%20Pires%20Leite.pdf>.

Longbottom, D. (1998). Self-assessment: game over?. *Journal of Total Quality Management*, 9 (4-5), 156-60.

Longo, M. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Brasília: IPEA.

Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Lopes, G. (2007), *Qualidade e Certificação, Seminário – Qualidade: Pressupostos de Diferenciação: Associação Portuguesa de Certificação*.

Lopes, J. (2014). *Gestão da qualidade: decisão ou estrangimento estratégico* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%3%a7%3%a3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%3%a3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>.

Martins, A., & Costa, L. (1998). Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização, *Gestão e Produção*, 5(3), 298-311. <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>.

Martins, J. (2013). *Gestão da qualidade em autarquias locais: um estudo comparativo entre a ISO 9001 e o EFQM* (dissertação de mestrado). Disponível em: http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1274/1/Joana_Martins.pdf.

Matos, A. (2010). *Autoavaliação de uma escola de ensino particular: aplicação do modelo de excelência da EFQM* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1782/1/2010001060.pdf>.

Meirelles, M. (2014). O uso do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na ciência política: uma breve introdução, *Pensamento Plural*, 1(14), 66-89. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/pp.v0i14.3801>.

Mendes, A. (2011). *Organizações de economia social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis*. Disponível em: http://0h7.com/uploads/3/5/9/3/3593413/economia_social__sustentabilidade_rev2.pdf.

Mendes, F. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas*. Disponível: <http://hdl.handle.net/1822/7967>.

Mesquita, J. (2014). A problemática da sustentabilidade económica, *Qualificação e Sustentabilidade das organizações de economia social*, pp. 85-96.

Michaelis. (2016). *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Editora Melhoramentos.

Modiano, M. (2008). *Um modelo de avaliação dos fatores sistêmicos determinantes do valor e custo de capital de uma empresa nos países desenvolvidos e nos emergentes* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.9871>.

Moreira, L. (2012). *Gestão da Qualidade e sustentabilidade das organizações: o lado oculto da realidade* (dissertação de mestrado). Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4482/1/DM_LuisMoreira_2012_MEM.pdf.

NP EN ISO 9000:2005 (2005). *Sistemas de gestão da qualidade*. Fundamentos e Vocabulário. IPQ.

Nunes, F., Reto, L. & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Setor em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa, ed.

Paiva, E. (2019). *Implementação de um sistema de gestão de qualidade na resposta social ERPI da Associação Cultural, Recreativa e Desportiva “Os Melros”* (dissertação de mestrado). Disponível em: https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6452/1/euf%c3%a9mia_paiva_tese_19.pdf.

Pfeffer, J. & Salancik, R. (2003). *The External Control of Organizations: a Resource Dependency perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Pinto, C. (2014). *Estudo da relação do modelo EFQM com o modelo de relato social voluntário da GRI: um estudo de caso* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/30630/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO.pdf>.

Pinto, S. (2003). *Gestão dos serviços – A avaliação da qualidade*. Lisboa: Editorial Verbo.

Pires, A. (2016). *Sistemas de gestão da qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

PORDATA. (2023). *População residente segundo os censos: total e por sexo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/tabela>.

Priberam. (s.d.). *Sustentabilidade*. Priberam Dicionário. Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/sustentabilidade>.

Proença, A. (2011). *O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente - Hotel Tryp Coimbra*. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/17888?mode=full>.

Quality Alive (2017). *Quality Alive*. Disponível em: <https://www.qualityalive.pt/>.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: Elementos para referenciação teórica e conceptual. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*. Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, In *V Congresso Português de Sociologia*, Universidade do Minho.

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal*. Working Papers, 2ª Série.

Ramos, M. (2009). *Implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000: vantagens e desvantagens* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/831/1/tese%20de%20mestrado%20final.doc.pdf>.

REAPN. (Janeiro-Abril de 2007). *Boletim Regional NRede*, 3, pp. 1-16.

Ribeiro, Á. (2006). *Manuais de Processos-Chave das Respostas Sociais*, *Revista Pretextos*, 22, 10-11.

Rodrigues, O. (2014). *Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, que benefícios?* (Dissertação de mestrado não editada). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo.

Roque, A. (2010). *Certificação da qualidade em entidades do terceiro setor* (dissertação de mestrado). Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/14488/1/Relat%20de%20est%20a1gio%20%20Andrea%20Roque.pdf>.

Salamon, M. & Anheier, K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector – A Cross-national Analysis*. Johns Hopkins Nonprofit Sector Series Manchester University Press, 1997. ISBN: 0719049024, 9780719049026.

Sampaio, P. (2008). *Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*, (tese de doutoramento), Departamento de Produção e Sistemas. Universidade do Minho.

Santos, P. & Carvalho, A. (2018). *Sustentabilidade das organizações sociais- o impacto dos programas de financiamento- estudo de caso* (dissertação de mestrado). Disponível em: https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6135/1/Paper%20183_GOSFL_Santos.pdf.

Sardinha, B., Soares, A., Marques, B. & Dias, O. (2015). *Sistemas de Qualidade nas Instituições Sociais* (dissertação de mestrado). Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22083/1/ANEXO31_Rel_Sistemas%20de%20qualidade_institui%C3%A7%C3%B5es%20sociais.pdf.

Segurança Social. (2021). *Instituições particulares de solidariedade social-registo*. Disponível em: <https://www.seg-social.pt/instituicoes-particulares-de-solidariedade-social-registo>.

Silva, Â. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/1715>.

Silva, E., Costa, V. & Gomez, P. (2011, Julho/Setembro). Sustentabilidade no terceiro setor: o desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG, *Belo Horizonte*, v. XV, 3, 75- 92. Disponível em: <https://goo.gl/5HM8tF>.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2001). *Operations Management*. Harlow: Prentice Hall.

Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (s.d.). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Relatório. Disponível em: <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf>.

Taguchi, G. (1990). *Engenharia da qualidade em sistema de produção*. McGraw-Hill: São Paulo.

Van, M. (2005). *Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa*. Editora FGV.

Vieira, P. (2018). *Pensar a Excelência nas Organizações Sociais* (1ª ed.). Porto: Vida Económica;

ANEXOS

Anexo 1: Questionário “A importância da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das instituições do Douro”

Secção 1 de 10

A importância da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das instituições do Douro

O presente questionário é realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego - Instituto Politécnico de Viseu. Deste modo pretende-se realizar uma investigação sobre de que forma a sustentabilidade de uma organização social varia com a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade.

Solicito a vossa colaboração para o preenchimento deste inquérito, que se destina exclusivamente para fins académicos, sendo o mesmo anónimo e confidencial.

Grata pela vossa disponibilidade!

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 10

Caracterização do inquerido

Descrição (opcional)

1. Género: *

Masculino

Feminino

2. Idade: *

- de 20 anos

20-30 anos

30-40 anos

40-50 anos

+ de 60 anos

3. Que cargo ou função desempenha na organização? *

- Presidente/Provedor
- Diretor Técnico
- Técnico
- Outra opção...

Após a secção 2 Continuar para a secção seguinte

Secção 3 de 10

Caracterização da Instituição

Descrição (opcional)

4. Em que concelho está localizada a instituição? *

- Aljô
- Armamar
- Carrazeda de Ansiães
- Freixo de Espada à Cinta
- Lamego
- Mesão-Frio
- Moimenta da Beira
- Murça
- Penedono
- Peso da Régua
- Sabrosa
- Santa Marta de Penaguião
- São João da Pesqueira
- Semancelhe
- Tabuaço
-

- Tarouca
- Torre de Moncorvo
- Vila Nova de Foz Côa
- Vila Real

5. Qual a tipologia da instituição? *

- Associação
- Centro Social e Paroquial
- Fundação
- Misericórdia
- Outra opção...

6. Qual a área de atuação da instituição? *

- Crianças e Jovens
- Deficiência
- Família e Comunidade
- Idosos
- Outra opção...

7. Quantos colaboradores existem na instituição? *

Texto de resposta curta
.....

Secção 4 de 10

A Gestão da Qualidade na Instituição



Descrição (opcional)

8. Na instituição existe algum departamento responsável pela Qualidade? *

Sim

Não

9. A instituição apresenta algum Sistema de Gestão da Qualidade? *

Sim

Não

Após a secção 4 Continuar para a secção seguinte



Secção 5 de 10

Secção sem título



Descrição (opcional)

10. Indique qual(is) a(s) principal(ais) razão(ões) para não ter um Sistema de Gestão de Qualidade implementado? *

Texto de resposta longa

11. Futuramente, enquanto instituição desejam implementar um Sistema de Gestão de Qualidade? *

Sim

Não

Após a secção 5 Ir para a secção 10 (Secção sem título)



Secção sem título



Descrição (opcional)

10. Indique qual(ais) a(s) principal(ais) razão(ões) de ter implementado um Sistema de Gestão de Qualidade na instituição? *

Texto de resposta longa

11. Em que ano foi implementado o Sistema de Gestão de Qualidade? *

Texto de resposta curta

12. Em que modelo de implementação da qualidade se baseou para desenvolver a Qualidade na instituição? *

- Manuais da Segurança Social
- Modelo EQUAS
- Modelo ISO 9001
- Modelo EFQM
- Outra opção...

13. O que pretende obter com a certificação? *

- Melhorar a imagem da organização/marketing (reconhecimento externo)
- Melhorar o funcionamento interno da organização
- Melhorar a qualidade do serviço
- Criar uma nova cultura, para que futuramente se consiga alcançar novas oportunidades de melhoria con...
- Aumentar o lucro através do aumento da vantagem competitiva
- Outra opção...

14. Tendo em consideração a realidade da instituição, na sua opinião quais são as principais vantagens da certificação? *

	Discordo Total...	Discordo	Nem concordo,...	Concordo	Concordo Tota...
Melhor image...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor organiz...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor qualida...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior satisfaç...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução dos c...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior satisfaç...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior valorizaç...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior qualifica...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Considerando a realidade da organização, na sua opinião quais são as principais desvantagens/limitações da certificação? *

	Discordo Total...	Discordo	Nem concordo,...	Concordo	Concordo Tota...
Certificação nã...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As normas são...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos de 'ma...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade na ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da bu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade do...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Quais são as maiores dificuldades no processo de implementação do Sistema de Gestão *
de Qualidade?

- Dificuldade na cooperação entre colaboradores e gestores
- Pouca motivação para alterar as práticas
- Comprometimento por parte da Direção
- Documentação/Legislação excessiva
- Resistência à mudança
- Falta de compromisso com a Qualidade
- Outra opção...

17. Já houve reavaliação ou renovação da certificação após a primeira? *

- Sim
- Não

18. Existe intenção de manter a certificação? *

- Sim
- Não

Após a secção 6 Continuar para a secção seguinte

Secção 7 de 10

Secção sem título

Descrição (opcional)

19. Qual(is) a principal(ais) razão(ões) para manter a certificação? *

Texto de resposta longa

Secção 8 de 10

Secção sem título



Descrição (opcional)

19. Qual(ais) a(s) principal(ais) razão(ões) para descontinuar o processo de certificação? *

Texto de resposta longa

Após a secção 8 Continuar para a secção seguinte



Secção 9 de 10

Secção sem título



Descrição (opcional)

20. Na sua opinião o Sistema de Gestão de Qualidade tem relação direta com a sustentabilidade da instituição? De que forma? *

Texto de resposta longa

Após a secção 9 Continuar para a secção seguinte



Secção 10 de 10

Secção sem título



Descrição (opcional)

Considera que a certificação é um dos fatores diferenciadores entre organizações do terceiro setor? *

Sim

Não

