



Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Importância da qualidade dos serviços para a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade das Organizações de Economia Social

Sofia Cruz Cardoso



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Importância da qualidade dos serviços para a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade das Organizações de Economia Social

Sofia Cruz Cardoso

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Doutor Miguel Ângelo Sousa Dias
Ferreira da Mota
Mestre Sara Maria Paiva da Guia

maio 2025

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha família e à minha amiga Lucinda, pelo seu apoio e
motivação.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar os meus mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram na realização desta dissertação de mestrado.

Primordialmente, começo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Miguel Mota, e à minha coorientadora, Mestre Sara Guia, pelas diversas sugestões e orientações.

Agradeço às Organizações de Economia Social em estudo, nomeadamente aos seus diretores/gestores pela colaboração.

Deixo um agradecimento especial à minha amiga, Lucinda Gouveia pelo companheirismo e dedicação em todo este meu percurso do mestrado.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha família por todo apoio e amor incondicional.

RESUMO

A presente investigação teve como objetivo compreender de que forma a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) influencia a perceção da qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos *stakeholders* e a confiança nas Organizações da Economia Social (OES). Para isso, foram exploradas duas questões centrais: de que forma as práticas de gestão da qualidade impactam a qualidade dos serviços e a satisfação dos *stakeholders*, e como a adoção de um SGQ fortalece a confiabilidade organizacional.

Este estudo procura igualmente responder à ausência de investigação que relacione, de forma integrada, a implementação de SGQ com a perceção da qualidade dos serviços, a satisfação dos *stakeholders* e a confiança institucional nas OES em Portugal.

O enquadramento teórico baseou-se nos conceitos de gestão da qualidade e confiança organizacional. A metodologia adotada foi a empírico analítica, com abordagem mista, combinando inquéritos por questionários e entrevistas semiestruturadas, permitindo uma análise abrangente e a triangulação de dados. A amostra incluiu três organizações do sector social certificadas em distintos modelos de qualidade e localizadas nos distritos de Braga e Porto.

Os resultados revelaram que a implementação de um SGQ está associada a perceções maioritariamente positivas, especialmente ao nível da confiança, da competência técnica e da consistência dos serviços. Verificou-se ainda uma relação significativa entre a perceção da qualidade e a satisfação dos *stakeholders*, reforçando a importância das práticas de qualidade na construção de uma imagem institucional sólida e confiável.

Apesar de uma das hipóteses não ter sido confirmada estatisticamente, os dados qualitativos destacaram benefícios percebidos nas mudanças operadas, nomeadamente ao nível da organização, da comunicação e do planeamento.

Concluiu-se que a integração efetiva do SGQ na cultura organizacional contribui para a melhoria da qualidade percebida, para o reforço da confiança dos *stakeholders* e para a consolidação da missão social das OES. O SGQ deve ser entendido como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento institucional, mais do que um mero cumprimento normativo.

Palavras-chave: Economia Social, Qualidade, Gestão da Qualidade, Satisfação dos *Stakeholders*, Confiabilidade Institucional.

ABSTRACT

This research aimed to understand how the implementation of a Quality Management System (QMS) influences the perception of the quality of services provided, stakeholder satisfaction and trust in Social Economy Organizations (SEOs). To this end, two central questions were explored: how quality management practices impact service quality and stakeholder satisfaction, and how the adoption of a QMS strengthens organizational reliability.

This study also seeks to address the lack of research that integrally links the implementation of QMS with the perception of service quality, stakeholder satisfaction, and institutional trust in SEOs in Portugal.

The theoretical framework was based on the concepts of quality management and organizational trust. The methodology adopted was empirical-analytical, with a mixed-methods approach, combining questionnaire surveys and semi-structured interviews, allowing for a comprehensive analysis and data triangulation. The sample included three social sector organizations certified in different quality models and located in the districts of Braga and Porto.

The results revealed that the implementation of a QMS is associated with primarily positive perceptions, especially in terms of trust, technical competence, and consistency of services. There was also a significant relationship between the perception of quality and stakeholder satisfaction, reinforcing the importance of quality practices in building a solid and reliable institutional image.

Although one of the hypotheses was not statistically confirmed, the qualitative data highlighted perceived benefits in the changes made, particularly at the organizational, communication, and planning levels.

It was concluded that the effective integration of the QMS into the organizational culture contributes to improving perceived quality, strengthening stakeholder trust, and consolidating the social mission of the OES. The QMS should be understood as a strategic tool for institutional development, rather than a mere regulatory compliance.

Keywords: Social Economy, Quality, Quality Management, Stakeholder Satisfaction, Institutional Reliability.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE DE TABELA.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE SIGLAS/ABREVIATURAS	XV
INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
I.1. – ECONOMIA SOCIAL	20
I.1.1. – Economia Social em Portugal.....	20
I.1.2. – Organizações da Economia Social.....	22
I.2. – QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL.....	26
I.2.1. – Conceito de Qualidade.....	26
I.2.2. – Sistemas de Gestão de Qualidade nas Organizações de Economia Social	28
I.2.3. – Melhoria Contínua nas Organizações de Economia Social	35
I.3. – QUALIDADE DOS SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL	37
I.3.1. – Modelo de Análise dos <i>Gap's</i> da Qualidade.....	40
I.4. – IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> PARA A CONFIABILIDADE INSTITUCIONAL	43
I.4.1. – Conceito de Satisfação	44
I.4.2. – Confiabilidade Institucional.....	47
I.4.3. – Relação entre a satisfação dos clientes e a confiabilidade institucional	50
CAPÍTULO II – DESENHO METODOLÓGICO	52
II.1. – METODOLOGIA E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO	52
II.2. – DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA.....	53
II.3. – TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	55

II.4. – TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	57
II.5. – A IMPORTÂNCIA DA TRIANGULAÇÃO.....	58
II.6. – VALIDADE E FIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	59
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	61
III.1. – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS.....	61
III.1.1. – Caracterização do perfil do entrevistado.....	61
III.1.2. – Sistema de Gestão de Qualidade e Confiabilidade.....	63
III.1.2.1. – Modelo/Norma de Qualidade	63
III.1.2.2. – Impacto da certificação na instituição	64
III.1.2.3. – Conformidade entre o serviço oferecido e o serviço contratado	66
III.1.2.4. – Prestação de serviços de acordo com as normas da qualidade.....	69
III.1.2.5. – Impacto da certificação da qualidade no comportamento profissional e afetivo dos colaboradores	71
III.1.2.6. – Instrumentos de gestão e melhoria contínua.....	72
III.1.2.7. – Influência da certificação da qualidade na confiança e confiabilidade institucional	72
III.1.2.8. – Certificação pela qualidade como estratégia de sustentabilidade e imagem organizacional.....	74
III.2. – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	75
III.2.1. – Caracterização do perfil dos inquiridos.....	75
III.2.2. – Percepção do grau de satisfação dos inquiridos	78
III.2.2.1. – Grau de satisfação – Atendimento.....	78
III.2.2.2. – Grau de satisfação – Cortesia e Segurança.....	79
III.2.2.3. – Grau de satisfação – Competência e Segurança	80
III.2.2.4. – Grau de satisfação – Comunicação.....	81
III.2.2.5. – Grau de satisfação – Responsividade e Cortesia	83
III.2.2.6. – Grau de satisfação – Conveniência e Acesso	84
III.2.2.7. – Grau de satisfação – Confiabilidade	84
III.2.2.8. – Grau de satisfação – Flexibilidade e Responsividade	86
III.2.2.9. – Grau de satisfação – Entender o cliente.....	87
III.2.2.10. – Grau de satisfação – Consistência	88

III.2.2.11. – Grau de satisfação – Velocidade	89
III.2.2.12. – Avaliação da satisfação geral dos stakeholders com a instituição.....	89
III.2.2.13. – Percepção dos <i>stakeholders</i> sobre mudanças, avaliação e conformidade do serviço.....	90
III.2.2.14. – Motivações para a permanência dos clientes na instituição	91
III.2.2.15. – Percepção sobre conformidade legal, reputação da instituição e intenção de recomendação	92
III.3. – PERCEÇÕES SOBRE A QUALIDADE E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ANÁLISE CRUZADA ENTRE ENTREVISTAS (DIRETORAS TÉCNICAS) E INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO (FAMÍLIAS DOS CLIENTES).....	94
III.3.1. – Mudanças após a certificação.....	94
III.3.2. – Confiança e Reputação.....	98
III.3.3. – Participação dos <i>stakeholders</i>	104
III.3.4. – Coerência entre serviço contratualizado e prestado	111
IV.4. – TESTES DE HIPÓTESES	114
V.5. – DISCUSSÃO TEÓRICA DE RESULTADOS	120
CONCLUSÃO.....	124
BIBLIOGRAFIA	127
APÊNDICES	139
APÊNDICE I. SOLICITAÇÃO DE RECOLHA DE DADOS NA INSTITUIÇÃO	139
APÊNDICE II. GUIÃO DA ENTREVISTA – GESTOR/DIRETOR TÉCNICO.....	141
APÊNDICE III. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO – <i>STAKEHOLDERS</i>	143

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1 - Objetivos gerais e específicos da investigação.....	19
Tabela 2 - Benefícios da implementação de um SGQ.....	33
Tabela 3 - Constrangimentos da implementação de um SGQ.....	34
Tabela 4 - Dimensões da qualidade em serviços.....	39
Tabela 5 - Descrição dos 5 <i>Gap's</i>	41
Tabela 6 - Benefícios e Limitações/Constrangimentos da implementação de um SGQ.....	65
Tabela 7 - Instrumentos de gestão e melhoria contínua utilizados pelas instituições.....	72
Tabela 8 - Mudanças após implementação do SGQ – Organização 1.....	95
Tabela 9 - Mudanças após implementação do SGQ – Organização 2.....	96
Tabela 10 - Mudanças após implementação do SGQ – Organização 3.....	97
Tabela 11 - Avaliação dos Serviços: Competência, Confiabilidade e Consistência – Organização 1.....	98
Tabela 12 - Avaliação dos Serviços: Competência, Confiabilidade e Consistência – Organização 2.....	100
Tabela 13 - Avaliação dos Serviços: Competência, Confiabilidade e Consistência – Organização 3.....	102
Tabela 14 - Percepções das Entrevistadas sobre a Participação de Clientes e Famílias e o Impacto da Gestão da Qualidade – Organização 1.....	104
Tabela 15 - Percepções das Entrevistadas sobre a Participação de Clientes e Famílias e o Impacto da Gestão da Qualidade – Organização 2.....	107
Tabela 16 - Percepções das Entrevistadas sobre a Participação de Clientes e Famílias e o Impacto da Gestão da Qualidade – Organização 3.....	109
Tabela 17 - Percepção da Entrevistada sobre a Gestão da Qualidade e Expectativas dos Clientes – Organização 1.....	111
Tabela 18 - Percepção da Entrevistada sobre a Gestão da Qualidade e Expectativas dos Clientes – Organização 2.....	112
Tabela 19 - Percepção da Entrevistada sobre a Gestão da Qualidade e Expectativas dos Clientes – Organização 3.....	113
Tabela 20 - Correlações com a Satisfação Geral.....	115
Tabela 21 - Hipótese 1 - Resultados.....	116
Tabela 22 - Hipótese 2 - Resultados.....	116
Tabela 23 - Hipótese 3 - Resultados.....	117

Tabela 24 - Hipótese 4 - Resultados.....	118
Tabela 25 - Hipótese 5 - Resultados.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diferença na natureza das relações de trocas entre empresas e OES	38
Figura 2 - Modelo dos 5 <i>Gap's</i>	42
Figura 3 - Principais <i>stakeholders</i> de uma organização	44
Figura 4 - Percepções de qualidade e a satisfação.....	46
Figura 5 - Definição de satisfação	47
Figura 6 - Esquema de metodologia.....	58
Figura 7 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Sexo.....	61
Figura 8 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Idade.....	62
Figura 9 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Habilitações Literárias	62
Figura 10 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Cargo(s) desempenhado(s).....	62
Figura 11 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Anos de trabalho	63
Figura 12 - Modelos ou normas de qualidade adotados pelas organizações analisadas.....	64
Figura 13 - A certificação foi benéfica para a instituição?.....	64
Figura 14 - O serviço prestado pela instituição vai de encontro ao serviço oferecido/contratado?	68
Figura 15 - A instituição consegue com facilidade prestar os cuidados, serviços e as atividades de acordo com as normas de qualidade?	69
Figura 16 - Reconhece limitações que possam surgir como impedimento de prestar os cuidados, serviços e atividades de acordo com as normas de qualidade?	70
Figura 17 - As instalações e os equipamentos estão atualizados e aptos para a prestação de serviços a pessoas portadoras de deficiência?	70
Figura 18 - O certificado da qualidade trouxe alguma mudança no comportamento profissional e afetivo dos colaboradores para com os clientes e famílias?	71
Figura 19 - A implementação do SGQ e posterior certificação pela qualidade influencia confiança e contribui para a confiabilidade da instituição?.....	73
Figura 20 - A implementação da certificação de um SGQ é uma estratégia de gestão essencial à melhoria da imagem exterior e sustentabilidade organizacional?.....	74
Figura 21 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Sexo e Faixa etária	76
Figura 22 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Nível de escolaridade e Ocupação principal.....	77
Figura 23 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Relação com o cliente	77
Figura 24 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Tempo de relação com a	

Instituição	78
Figura 25 - Grau de satisfação – Atendimento	79
Figura 26 - Grau de satisfação – Cortesia e Segurança	80
Figura 27 - Grau de satisfação – Competência e Segurança	81
Figura 28 - Grau de satisfação – Comunicação	82
Figura 29 - Grau de satisfação – Responsividade e Cortesia	83
Figura 30 - Grau de satisfação – Conveniência e Acesso	84
Figura 31 - Grau de satisfação – Confiabilidade	86
Figura 32 - Grau de satisfação – Flexibilidade e Responsividade.....	87
Figura 33 - Grau de satisfação – Entender o cliente.....	88
Figura 34 - Grau de satisfação – Consistência	89
Figura 35 - Grau de satisfação – Velocidade.....	89
Figura 36 - Satisfação geral com a Organização de Economia Social – CACI.....	90
Figura 37 - Percepção das alterações no serviço, participação na avaliação e conformidade entre o serviço contratualizado e o serviço prestado	91
Figura 38 - Mantém o seu familiar nesta instituição por opção ou porque não tem outra escolha?	92
Figura 39 - Percepção sobre conformidade legal, reputação da instituição e intenção de recomendação	93
Figura 40 - Percepção das alterações no serviço – Organização 1	94
Figura 41 - Percepção das alterações no serviço – Organização 2.....	96
Figura 42 - Percepção das alterações no serviço – Organização 3.....	97
Figura 43 - Percepção sobre reputação da instituição e intenção de recomendação – Organização 1	99
Figura 44 - Percepção sobre reputação da instituição e intenção de recomendação – Organização 2.....	101
Figura 45 - Percepção sobre reputação da instituição e intenção de recomendação – Organização 3.....	103
Figura 46 - Satisfação sobre a Participação no Planeamento de Atividades – Organização 1	105
Figura 47 - Perspetiva sobre a Recolha da Opinião dos Familiares através de Questionários de Avaliação de Satisfação – Organização 1.....	105
Figura 48 - Satisfação sobre a Participação no Planeamento de Atividades – Organização 2	

.....	107
Figura 49 - Perspetiva sobre a Recolha da Opinião dos Familiares através de Questionários de Avaliação de Satisfação – Organização 2.....	108
Figura 50 - Satisfação sobre a Participação no Planeamento de Atividades – Organização 3.....	109
Figura 51 - Perspetiva sobre a Recolha da Opinião dos Familiares através de Questionários de Avaliação de Satisfação – Organização 3.....	110
Figura 52 - Coerência entre serviço contratualizado e prestado - Perspetiva <i>stakeholders</i> – Organização 1.....	111
Figura 53 - Coerência entre serviço contratualizado e prestado - Perspetiva <i>stakeholders</i> – Organização 2.....	112
Figura 54 - Coerência entre serviço contratualizado e prestado - Perspetiva <i>stakeholders</i> – Organização 3.....	113

ÍNDICE DE SIGLAS/ABREVIATURAS

CACI — Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

IPSS — Instituição Particular de Solidariedade Social

OES — Organização de Economia Social

SGQ — Sistema de Gestão da Qualidade

MAQ — Modelo de Avaliação da Qualidade

APQ — Associação Portuguesa para a Qualidade

ISS — Instituto da Segurança Social

ITIL — *Information Technology Infrastructure Library*

APCER — Associação Portuguesa de Certificação

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Economia Social emergiu como um pilar fundamental do desenvolvimento sustentável através de uma abordagem inovadora para a criação de valor social e económico, oferecendo alternativas que contribuem para o bem-estar social. Em Portugal, as OES desempenham um papel fundamental na promoção da inclusão social, na proteção dos direitos humanos e na criação de oportunidades de emprego, o que salienta a importância de uma gestão eficaz que garanta a qualidade dos serviços prestados.

Neste sentido, a qualidade assume um papel elementar para o funcionamento das OES. O conceito de qualidade, muitas vezes está associado a padrões elevados de desempenho, o que não se limita apenas à eficiência operacional, mas também abrange a satisfação dos *stakeholders*. A implementação de SGQ é uma prática que pode impulsionar o desempenho organizacional, ao mesmo tempo que promove uma abordagem estruturada para a melhoria contínua, influenciando diretamente a confiança nas instituições da Economia Social.

O tema desta dissertação, “Importância da qualidade dos serviços para a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade das Organizações de Economia Social”, surgiu precisamente desta valorização da qualidade no Terceiro Setor e da necessidade de compreender como as práticas organizacionais influenciam a perceção e o nível de confiança dos *stakeholders*.

Assim, pretendeu-se analisar em que medida a qualidade dos serviços prestados pelas OES contribui para a satisfação dos *stakeholders* e como esta satisfação se reflete na confiabilidade atribuída às organizações.

A investigação desenvolveu-se em três vertentes complementares. A vertente concetual incluiu a análise dos conceitos de Economia Social em Portugal, dos princípios subjacentes à qualidade e dos sistemas de gestão mais utilizados pelas OES, bem como dos seus impactos no desempenho organizacional. Foi igualmente aprofundada a temática da qualidade dos serviços, com destaque para o Modelo de Análise de *Gap's*, e explorada a relação entre satisfação e confiança dos *stakeholders*. A vertente temporal compreendeu o período entre outubro de 2023 e junho de 2025, enquanto a vertente geográfica abrangeu os distritos de Braga e Porto, permitindo captar diferentes realidades organizacionais dentro do mesmo enquadramento social.

A relevância da investigação decorre da necessidade de consolidar práticas de gestão da qualidade nas OES, garantindo que estas respondem de forma eficaz às necessidades dos

seus beneficiários e se afirmam como organizações credíveis e sustentáveis. A análise realizada permitiu compreender que a adoção de um SGQ constitui não apenas uma ferramenta de melhoria interna, mas também um fator diferenciador que contribui para reforçar a confiança e a satisfação dos stakeholders, elementos indispensáveis à sustentabilidade e ao crescimento das organizações.

Este estudo pretende preencher uma lacuna na literatura ao analisar, de forma integrada, a relação entre a implementação de SGQ, a perceção da qualidade dos serviços, a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade institucional nas OES. Ao incluir simultaneamente a perspetiva de diretores técnicos e de famílias de clientes, e ao comparar três organizações certificadas em diferentes modelos de qualidade, esta investigação oferece uma evidência empírica pouco explorada no contexto português.

Neste enquadramento, tornou-se fundamental compreender como a qualidade dos serviços influencia a perceção dos *stakeholders* e de que forma esta perceção se traduz em confiança institucional. Satisfação e confiança revelam-se componentes essenciais para a continuidade das respostas sociais, condicionando a capacidade das organizações para captar recursos, estabelecer parcerias estratégicas e assegurar a sua permanência num contexto social cada vez mais exigente. Ao aprofundar estas relações, esta dissertação procura oferecer contributos científicos e práticos que permitam às OES desenvolver estratégias de gestão mais eficazes, potenciando o seu impacto social e contribuindo para um futuro mais inclusivo, sustentável e equitativo.

Apresentação do problema de investigação

Um problema de investigação é qualquer questão para a qual não se conhece resposta e se procura, pelo menos, uma solução, em qualquer domínio do conhecimento (Morais, 2013).

A problemática desta investigação assentou na análise sobre a implementação de SGQ nos distritos de Braga e Porto e como a implementação da qualidade nas organizações influencia a satisfação dos *stakeholders*, particularmente das famílias dos clientes, interligada com o nível de confiabilidade das organizações de economia social.

Sendo assim, as perguntas de partida propostas foram:

1. “Como é que a implementação de práticas de gestão da qualidade nas Organizações da Economia Social impactam a qualidade dos serviços e a satisfação dos *stakeholders*?”;

2. “Como a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade nas Organizações de Economia Social fortalece a confiabilidade organizacional?”.

Com a definição das questões centrais da pesquisa, emergem várias possibilidades para a formulação de hipóteses que servirão de guia à investigação. Estas hipóteses representam pressupostos fundamentados que, uma vez testados e analisados, contribuirão para o aprofundamento do entendimento sobre o tema em estudo, sendo as seguintes:

- **H1:** A qualidade dos serviços prestados pelas OES está diretamente relacionada com a implementação de SGQ.
- **H2:** Os *stakeholders* que percebem uma elevada qualidade nos serviços prestados pelas OES estão mais propensos a expressar maior confiabilidade organizacional.
- **H3:** OES que investem em práticas de gestão da qualidade, como recolha sistemática de *feedback* dos *stakeholders* e melhoria contínua dos serviços, tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação entre os *stakeholders* e uma imagem mais confiável na sociedade.
- **H4:** A variabilidade na perceção da qualidade dos serviços pelos *stakeholders* condiciona a satisfação e confiança na organização.
- **H5:** OES que se destacam pela qualidade dos serviços têm maior probabilidade de receber recomendações positivas dos seus *stakeholders*, contribuindo para sua sustentabilidade e crescimento.

Objetivos da investigação

Relativamente aos objetivos da investigação, os mesmo subdividem-se em objetivos gerais e objetivos específicos.

Os objetivos gerais dizem respeito a uma perspetiva global do tema escolhido, todavia estes objetivos gerais da investigação fazem surgir questões específicas, que permitem auxiliar numa maior compreensão do tema abordado, possibilitando o alcance do objetivo geral, e testando a sua aplicabilidade em situações particulares.

No âmbito da presente investigação, os objetivos foram:

Tabela 1 - Objetivos gerais e específicos da investigação

Objetivos gerais	Objetivos específicos
Analisar o impacto do SGQ nas instituições.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perceber os constrangimentos identificados na implementação do SGQ. 2. Enumerar vantagens após o processo de implementação do SGQ. 3. Averiguar se a implementação do SGQ tem relação direta com percepção sobre a qualidade dos serviços prestados das instituições.
Investigar como a qualidade dos serviços influencia a satisfação dos <i>stakeholders</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os principais atributos de qualidade que são valorizados pelos <i>stakeholders</i> em relação aos serviços oferecidos pelas OES. 2. Averiguar os elementos-chave da qualidade dos serviços que são mais significativos para a satisfação dos <i>stakeholders</i> e para a construção de confiança. 3. Examinar como as práticas de gestão da qualidade, como <i>feedback</i> dos <i>stakeholders</i> e melhoria contínua, influenciam a percepção de qualidade e satisfação dos <i>stakeholders</i>.
Avaliar o impacto da satisfação dos <i>stakeholders</i> na confiabilidade das OES.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os principais elementos que contribuem para a confiabilidade percebida pelos <i>stakeholders</i> em relação às OES. 2. Analisar como a satisfação dos <i>stakeholders</i> influencia a sua percepção da confiabilidade da organização. 3. Explorar como as OES podem fortalecer a sua confiabilidade através da implementação de práticas de qualidade, de forma a gerir as expectativas dos <i>stakeholders</i>.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

I.1. – Economia Social

Ao longo do tempo, o conceito de economia social tem vindo a ser alvo de muitos debates, de forma que se consiga perceber o seu significado. Contudo, o conceito de economia social encontra-se associado principalmente às atividades ligadas à intervenção social, consequentemente interligada com as organizações sem fins lucrativos e com a economia solidária (Caeiro, 2008).

A economia social compreende a oferta de bens ou serviços considerados indispensáveis para colmatar as necessidades de grupos mais vulneráveis, tendo como objetivo promover uma vida digna em que as pessoas tenham acesso a bens, recursos e serviços. Os autores Defourny e Develtere (2009) definem a economia social como o conjunto das atividades económicas exercidas por empresas, principalmente cooperativas, mutualidades e associações, que produzem bens e serviços mercantis e não mercantis com base nos valores de autonomia, solidariedade e cidadania.

A economia social permite o cruzamento das atividades económicas, sociais e do empreendedorismo com a cidadania, tornando-se uma força social e económica capaz de produzir e consumir de forma diferente, respeitando as pessoas e o ambiente. Consequentemente, este conceito apresenta várias vantagens, como a possibilidade de conciliar rentabilidade com solidariedade, a criação de empregos estáveis e dignos, o reforço da coesão social, económica e regional, assim como a promoção da sustentabilidade e da inovação social, ambiental e tecnológica (Pitacas, 2017).

I.1.1. – Economia Social em Portugal

Segundo Quintão (2004) existe uma pluralidade de designações utilizadas como sinónimas, tais como Economia Solidária, Terceiro Sistema, Organizações Não Governamentais, Setor das Organizações não lucrativas ou voluntárias, entre outras designações.

Porém, Namorado (2017) referencia que em Portugal, do ponto de vista jurídico e político, verifica-se que foi a expressão “economia social” a mais pertinente e empregada, sendo que opera como base de instituições bem como de políticas públicas.

Inicialmente, em Portugal, o Estado assumia a responsabilidade pelas funções relacionadas com a economia social. Segundo Bordalo e Cruz (2010), essa responsabilidade

incidia sobre três aspetos distintos: regular a economia de mercado, de forma a manter altos níveis de emprego; assegurar a universalidade dos serviços sociais prestados (educação, segurança social, assistência médica, habitação), de forma a satisfazer as necessidades básicas de todos sem exceções; e criar uma rede de segurança dos serviços de assistência, baseados na verificação de falta de rendimentos ou de meios para enfrentar casos excepcionais de necessidades ou para atenuar a pobreza.

No entanto, por não conseguir atender a todas as necessidades da população, o Estado transferiu as suas funções para as organizações de economia social (Cardoso C. , 2013). Em Portugal, a economia social constitui-se por organizações que surgem para colmatar as lacunas dos serviços do Estado em diversas áreas, como a social, a da educação e saúde, entre outras, procurando responder às necessidades da comunidade (Quintão, 2004).

De acordo com Namorado (2017), a economia social pode ser entendida como um domínio socioeconómico autónomo, constituído por um conjunto diversificado de organizações e práticas que lhe são próprias. Estas organizações distinguem-se por não dependerem do Estado nem seguirem a lógica capitalista orientada para o lucro, operando de forma independente face a esses modelos tradicionais.

Segundo Fernandes (2016), a economia social tem desempenhado um papel fundamental e estratégico em Portugal. Por meio da conta satélite introduzida em 2023, constatou-se que, em 2020, existiam em Portugal 73.851 instituições que, em conjunto, representavam 3,2% do Valor Acrescentado Bruto da Economia Nacional (Conta Satélite da Economia Social (CSES), 2023).

Estas instituições também desempenham um papel significativo no mercado de trabalho, com níveis de emprego remunerado superiores aos registados em setores de atividade relevantes, como a saúde, as finanças e os seguros (Fernandes J. , 2016).

Em 2020, segundo os dados mais recentes, as instituições da economia social foram responsáveis por 5,9% do emprego remunerado na economia nacional (Conta Satélite da Economia Social (CSES), 2023).

Contudo, a economia social enfrenta alguns desafios que têm ajustado o seu potencial, podemos enumerar o valor solicitado pela prestação dos serviços, o qual comparativamente com o que custaria ao Estado ou seria cobrado por uma organização privada são muito mais baixos; a falta de profissionalização dos seus colaboradores, pois apesar do elevado número de empregabilidade, a maioria dos colaboradores não possuem formação; e outro ponto, passa pelos desafios jurídicos que se fazem presentes, levando a

que os próprios profissionais do setor tenham dificuldades na interpretação e aplicação prática das normas que o regulam (Guerreiro, 2023).

I.1.2. – Organizações da Economia Social

De acordo com a Lei de Bases de Economia Social – Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, esta engloba todas as atividades económico-sociais realizadas pelas seguintes entidades: cooperativas; associações mutualistas; misericórdias; fundações; IPSS não contempladas atrás; associações com campo de atuação cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; entidades com ligação aos subsectores comunitário e autogestionário; e outras entidades dotadas de personalidade jurídica que considerem na sua atuação os princípios orientadores da economia social e constem da base de dados da economia social (Assembleia da República, 2013).

Embora os diversos tipos de organizações da economia social compartilhem princípios comuns, como solidariedade, subsidiariedade, proporcionalidade e participação, é crucial destacar que cada uma possui características distintas que as tornam únicas. Estas características específicas são um elemento diferenciador entre elas (Namorado, 2017).

Conforme apontado pelo autor, as OES precisam, cada vez mais, consolidar a sua identidade. No entanto, é ressaltado que dentro destas organizações, existem diversas organizações com características únicas. Embora todas elas compartilhem princípios comuns, é fundamental respeitar as particularidades de cada uma.

Cooperativas

Segundo o artigo 2º, n.º 2 do Código Cooperativo, as cooperativas são:

“pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles” (Assembleia da República, 2015).

As cooperativas têm permissão legal para atuar em diversos setores, incluindo agricultura, artesanato, comercialização, consumidores, crédito, cultura, ensino, habitação e construção, pesca, produção operária, serviços e solidariedade social. Além disso, é permitida a formação de cooperativas multissetoriais, que têm a capacidade de realizar

atividades de diversos ramos do setor cooperativo. Desde que estejam em conformidade com a legislação e os princípios cooperativos, as cooperativas podem exercer livremente qualquer atividade económica (Diário da República, Cooperativa, 2023).

Associações mutualistas

As associações mutualistas são entidades coletivas de direito privado, caracterizadas pela sua natureza associativa, com um número ilimitado de associados, fundos patrimoniais variáveis e uma duração indefinida. Estas organizações atuam, fundamentalmente, através da colaboração mútua e da quotização dos seus associados. Os objetivos primordiais destas organizações são a proteção social e a promoção da qualidade de vida, de forma a atuar sempre no interesse dos seus membros e famílias, em conformidade com os princípios mutualistas (Diário da República, 1990).

Segundo a artigo 9º do Código das Associações Mutualistas, a constituição e funcionamento destas organizações, é orientada pelos princípios da liberdade, da democraticidade, da igualdade e não discriminação, da independência e autonomia, da solidariedade, e por último, da responsabilidade (Diário da República, 1990).

Misericórdias

As raízes das Misericórdias de Portugal, não apenas na sua estrutura institucional, mas nos seus ideais e práticas fundamentais, remontam aos primórdios da formação da nacionalidade, no século XIII. O surgimento destas organizações deve muito à influência das ordens mendicantes, especialmente dos franciscanos e dominicanos, que promoviam a solidariedade e a assistência aos mais necessitados. Além disso, o espírito de ajuda mútua e o caráter assistencialista de algumas corporações medievais também contribuíram para esse movimento de apoio aos menos favorecidos na sociedade portuguesa da época. Estas influências históricas moldaram os alicerces das Misericórdias como instituições de solidariedade social em Portugal (Sá & Lopes, 2008).

Atualmente, as Misericórdias continuam a desempenhar um papel ativo em Portugal, mantendo fortes laços com o Estado. Apesar disso, elas preservam uma significativa autonomia na sua atuação e orientações (Sá & Lopes, 2008).

As Misericórdias são instituições de solidariedade social de natureza privada e sem fins lucrativos, têm a sua identidade internamente ligada à igreja católica e por isso, estas instituições orientam-se pelo direito civil, mas também pelo direito canónico. As

Misericórdias oferecem uma vasta variedade de serviços, que podem incluir cuidados de saúde, apoio social, educação, acolhimento de idosos, crianças e pessoas em situação de vulnerabilidade, entre outros (CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia, s.d.).

Fundações

As fundações são organizações sem fins lucrativos instituídas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (os fundadores) para dirigir um património que lhes é permanentemente doado pelos fundadores e que deve ser preservado substancialmente intacto para cumprir determinados objetivos de interesse social (Centro Português de Fundações, s.d.).

A Lei n.º 67/2021, de 25 de agosto, designa que são considerados como fins de interesse social aqueles que se visam beneficiar uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades com as quais o fundador mantém relações de amizade ou de negócios (Assembleia da República, 2021).

IPSS

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, habitualmente referenciadas como IPSS, são recentes no quadro nacional. Estas organizações sem fins lucrativos apenas começaram a fazer parte do fenómeno social e serem conhecidas junto da Sociedade Civil em 1979, ano em que o estatuto das IPSS foi aprovado (Campos M. , 2013).

Segundo o Instituto da Segurança Social (2023), IPSS “são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico”, sendo que as mesmas pretendem fazer suprir os seguintes objetivos:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;

- Resolução dos problemas habitacionais das populações (Diário da República, 2014).

As instituições adquirem estatuto de IPSS, sempre que as mesmas se encontrem regularmente constituídas e registadas no serviço competente, nomeadamente a Segurança Social, podendo assumir diversas formas jurídicas, nomeadamente associações de solidariedade social, associações mutualistas ou de socorros mútuos, fundações de solidariedade social, irmandades da misericórdia, e outras instituições que podem assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Cáritas Diocesanas e Paroquiais (CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia, s.d.).

As IPSS são organizações constituídas com base nos princípios de solidariedade e justiça social, as quais atuam, como referido, em diversas dimensões, principalmente áreas como a infância, a população sénior, apoio às famílias, integração social e comunitária, proteção a cidadãos com incapacidades, entre outras (Campos M. , 2013).

Associações com fins altruísticos

A maioria destas associações concentra as suas atividades principalmente nos campos da cultura, do desporto e do lazer. Além disso, é importante ressaltar a relevância da ação social e da segurança social, assim como das práticas religiosas e congregações (Montepio Associação Mutualista, 2018).

Entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário

As entidades incluídas nos subsectores comunitário e autogestionário são principalmente baldias, cooperativas de trabalhadores e outras organizações comunitárias (Montepio Associação Mutualista, 2018).

Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social e constem da base de dados do setor

No presente, não há nenhuma entidade incluída na economia social através desta via, uma vez que esta base de dados ainda não foi estabelecida (Montepio Associação Mutualista, 2018).

Com o crescimento da concorrência e das pressões inerentes às organizações, o Estado e a sociedade têm levado as OES a priorizar a qualidade dos seus serviços. A mudança

de caridade para a prestação de serviços acarreta um nível de atenção em relação à qualidade dos serviços, incluindo a identificação do cliente, a definição dos serviços prestados e o seu nível de qualidade (Heckert, 2001).

I.2. – Qualidade nas Organizações da Economia Social

Outrora o conceito de qualidade não se fazia muito presente na sociedade, sendo que até à Segunda Guerra Mundial, este conceito estava apenas associado às características físicas dos produtos. No entanto, devido a uma mudança de atitude dentro do mercado, sobretudo pelo aumento da exigência do mesmo, passou a ser dada uma maior importância à qualidade dos produtos (Caeiro, 2008).

Em 1980, o mercado observou um novo desafio, pois a concorrência aumentou quando países asiáticos começaram a reproduzir tecnologia ocidental com boa qualidade e baixo custo, o que intensificou a competitividade e levou à consolidação do conceito de qualidade como resposta às necessidades dos clientes (Mendes, 2007).

Atualmente, a qualidade é considerada como um importante fator de mercado, sendo que os clientes pretendem obter segurança e produzir com uma elevada qualidade técnica a preços competitivos, impondo a excelência nos serviços (Lobo, 2020).

Ao longo do tempo, a gestão da qualidade tornou-se essencial para o sucesso organizacional, apoiando a implementação, controlo e melhoria contínua dos processos, atendendo às expectativas dos clientes e permitindo que as OES ofereçam serviços mais competitivos e construam uma imagem diferenciada (Martins, Júnior, & Martins, 2019).

I.2.1. – Conceito de Qualidade

Nos dicionários, o termo “qualidade” é geralmente definido como o conjunto de características e atributos próprios de um objeto, que o distinguem de outros semelhantes e permitem avaliá-lo como sendo de valor igual, superior ou inferior. Este conceito assume também o papel de critério através do qual se decide se algo deve ser aceite, aprovado ou rejeitado, com base num padrão previamente estabelecido. Neste contexto, a qualidade implica sempre uma comparação: considera-se que algo possui qualidade quando as suas propriedades o colocam num nível superior em relação a outros que não partilham dessas mesmas características ou que as apresentam em menor grau (Davok, 2007).

Para Deming, uma das figuras mais influentes na área da gestão da qualidade, o conceito vai além da simples conformidade com especificações técnicas. Qualidade, segundo Deming, corresponde ao grau previsível de uniformidade e fiabilidade de um produto ou serviço, a baixo custo e de acordo com as necessidades do cliente (Deming, 1982). Esta visão assenta na melhoria contínua dos processos e na redução da variabilidade, partindo do princípio de que a qualidade deve ser incorporada desde o início, através de uma gestão eficaz e do envolvimento de toda a organização. Deming destaca ainda que a verdadeira qualidade está intrinsecamente ligada à satisfação do cliente e à constância de propósito, sendo essencial para o sucesso a longo prazo.

Joseph M. Juran (1982), outro autor de referência na área da gestão da qualidade, definiu qualidade como a "adequação ao uso", isto é, a capacidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades do utilizador de forma fiável e consistente. Para Juran, um bem de qualidade é aquele que cumpre o seu propósito, apresenta bom desempenho, é seguro, durável e está isento de defeitos. Esta perspetiva valoriza tanto os requisitos técnicos como a experiência do cliente, considerando que a ausência de falhas é essencial para garantir a confiança no produto e minimizar custos. Juran destacou ainda que a qualidade deve ser planeada e gerida estrategicamente, tendo desenvolvido, para isso, a chamada Trilogia da Qualidade: planeamento, controlo e melhoria contínua.

Kaoru Ishikawa (1985), figura central da qualidade no Japão, definiu qualidade como o processo de desenvolver, prestar e manter bens e serviços que sejam económicos, úteis e satisfatórios para o cliente. A sua abordagem destaca a importância de garantir a qualidade em todas as fases do ciclo de resposta da organização, promovendo o envolvimento de todos os colaboradores. Para Ishikawa, a qualidade não é apenas responsabilidade do controlo técnico, mas sim um compromisso coletivo, baseado na melhoria contínua e na formação.

Numa perspetiva mais recente, Nicole M. Radziwill (2018) apresenta uma abordagem moderna ao conceito de qualidade, considerando os desafios e exigências das organizações na era digital. Para a autora, qualidade não se resume apenas ao cumprimento de requisitos ou à ausência de defeitos, mas inclui também a capacidade de uma organização gerar valor, adaptar-se à mudança e promover a melhoria contínua com base em dados e conhecimento. Esta visão alarga o entendimento tradicional, ao incluir elementos como inovação, aprendizagem organizacional e agilidade, reconhecendo que, num contexto cada vez mais dinâmico e complexo, a qualidade deve refletir não só a conformidade, mas também a capacidade de evolução e resposta eficaz às necessidades dos diferentes intervenientes.

Apesar da diversidade de perspectivas apresentadas por diferentes autores ao longo do tempo, é possível identificar alguns elementos comuns nas definições de qualidade. De forma geral:

- A qualidade envolve esforços para satisfazer ou superar as expectativas do cliente;
- Abrange diversas dimensões, como produtos, serviços, pessoas, processos e o meio envolvente;
- Deve ser entendida como uma condição dinâmica, sujeita a mudança e evolução constantes.

Estes aspetos transversais demonstram que, independentemente da abordagem adotada, a qualidade continua a constituir um conceito central na gestão das organizações, com implicações práticas a vários níveis (Hoyer & Hoyer, 2001).

Neste sentido, a qualidade afirma-se como uma dimensão crucial dos produtos e serviços, sendo amplamente reconhecida como uma vantagem competitiva para empresas e organizações no contexto do mercado global (Zonnenshain & Kenett, 2020).

A qualidade na economia social envolve atender adequadamente às necessidades e utilizar de forma eficiente e eficaz os recursos disponíveis. Esta abordagem da qualidade é uma exigência de todos os envolvidos e da sociedade como um todo (Sardinha, Soares, Marques, & Dias, 2015).

Neste sentido, nos últimos anos, as OES têm demonstrado um aumento significativo no interesse em aprimorar as suas operações e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, com intuito de procurar vantagem competitiva. (Heckert, 2001).

Para aprimorar a qualidade dos seus serviços, várias OES têm adotado modelos de qualidade, com destaque para a certificação de SGQ. Deste modo, um método amplamente utilizado para desenvolver e garantir a qualidade das suas prestações de serviços é a implementação de um SGQ (Lucas, Sardinha, Dias, & Pires, 2012; Carvalho A. , 2016).

As OES devem encarar os processos de implementação e certificação de um SGQ como um investimento no seu desenvolvimento organizacional e na promoção e melhoria das respostas sociais oferecidas. (Martins J. , 2017).

I.2.2. – Sistemas de Gestão de Qualidade nas Organizações de Economia Social

Um sistema de qualidade pode ser definido como um conjunto da estrutura

organizacional, dos procedimentos, dos processos e dos recursos necessários para implementar a gestão da qualidade. O sistema de qualidade deve ser suficientemente abrangente para atingir os objetivos da qualidade, sendo concebido para satisfazer as necessidades internas de gestão das organizações (Lobo, 2020).

A Sociedade Geral de Superintendência (2021) refere que um SGQ tem como missão auxiliar a padronização e regulação de processos dentro das organizações, com o objetivo de disponibilizar os melhores produtos/serviços aos seus consumidores de forma regular e sustentada.

A implementação de um SGQ nas instituições ligadas ao setor da Solidariedade Social irá potenciar a respostas sociais de acordo com os padrões de exigência do Estado, em contrapartida com verbas do Orçamento de Estado, e com a garantia de uma OES com qualidade e transparência (Abreu, David, & Costa, 2017).

Para além de que, a implementação do SGQ poderá influenciar significativamente diversos aspetos, como a maximização do desempenho, o aumento da produtividade da organização, a maior satisfação do cliente, a redução de custos, a otimização de processos, o aumento da competitividade, a adoção de novas tecnologias e o aumento da notoriedade da organização (Mesquita, 2021).

No entanto, para que se verifiquem estas mudanças significativas devemos ter em atenção os princípios da gestão da qualidade, que segundo Mello *et al.* (2009) são foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem de processo; abordagem sistémica para a gestão; melhoria contínua; abordagem factual para a tomada de decisão; e por fim, benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

De forma a assegurar a qualidade dos serviços e garantir a integração dos requisitos do SGQ nos processos, é necessário que se faça presente nas OES um forte sentido de liderança. O SGQ é uma matéria de gestão, de natureza global, sendo o mesmo um dos pontos de partida mais importantes para a promoção do desenvolvimento sustentável de uma instituição (Abreu, David, & Costa, 2017).

Se a instituição implementa um SGQ, significa que funciona segundo as normas, visto que a avaliação do sistema é adquirida através da certificação, que é o reconhecimento da instituição certificada, a qual tem um sistema que foi avaliado e aprovado, ou seja, a instituição está em condições de fornecer um determinado nível de qualidade através do SGQ (Bento & Lucena, 2018).

Em Portugal, os modelos/normas de gestão da qualidade mais utilizados incluem o

Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais, o EQUASS e a ISO 9001. Estes modelos visam garantir a melhoria contínua, a transparência e a eficácia dos serviços, reforçando a confiança dos *stakeholders* e assegurando que as instituições cumprem critérios reconhecidos de qualidade.

Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais

O Instituto da Segurança Social juntamente com o Ministério da Segurança Social, com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, com a União das Misericórdias e com a União das Mutualidades Portuguesas, decidiram criar um Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais, tendo sido este assinado em março de 2003 (Segurança Social, 2023).

Este programa aplica-se a Instituições Públicas, Privadas e Particulares de Solidariedade Social que desenvolvam as subseqüentes respostas sociais: Acolhimento Familiar; Centro de Acolhimento Temporário; Centro de Atividades Ocupacionais; Centro de Dia; Creche; Lar de Infância e Juventude; Lar Residencial; Estrutura Residencial para Idosos; e Serviço de Apoio Domiciliário (Segurança Social, 2023).

Dentro deste programa, fazem-se presentes os Manuais de Gestão da Qualidade, os quais são itens representativos que visam o desenvolvimento e a implementação de um SGQ nas Respostas Sociais, permitindo uma melhoria considerável das organizações e do seu funcionamento.

Os Manuais de Gestão da Qualidade são constituídos pelo Modelo de Avaliação da Qualidade (MAQ), Manual de Processos-Chave e Questionários de Avaliação da Satisfação (Clientes, Colaboradores e Parceiros) (Segurança Social, 2023).

Para a implementação do SGQ, de acordo com a totalidade dos requisitos estabelecidos no Modelo de Avaliação da Qualidade, são considerados três Níveis de Qualificação, que correspondem a três níveis de exigência relativamente ao cumprimento dos requisitos do Modelo, permitindo deste modo a sua implementação gradual. Os níveis de qualificação são os imediatos:

- Nível C - cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna "Niv." com C.
- Nível B - cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna "Niv." com C e B.

- Nível A - cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna "Niv." com C, B e A (Segurança Social, 2023).

O MAQ é um modelo inflexível, o qual obriga à execução de todos os requisitos para a certificação, sem distinção entre pequenas e médias organizações. Esta rigidez implica tornar a implementação do SGQ intolerável para muitas organizações devido à falta de recursos (Castro, 2014).

EQUASS

Ao nível europeu, surgiu uma abordagem de gestão de qualidade e excelência denominada EQUASS - *European Quality in Social Services* (Melão, Guia, & Amorim, 2017).

O EQUASS é uma iniciativa da EPR – *European Platform for Rehabilitation*, que fornece serviços de carácter abrangente na área da certificação da qualidade, os quais se encontram de acordo com os requisitos europeus em matéria de qualidade no setor dos serviços sociais.

A certificação EQUASS, segundo a APQ (2023):

Tem como objetivo principal estimular o desenvolvimento do setor dos serviços sociais, promovendo o compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua, constituindo-se como um instrumento de garantia da qualidade reconhecido pelos utilizadores dos serviços a nível europeu. Pretende contribuir para a criação de um mercado europeu e para a modernização dos serviços sociais de interesse geral, no qual os prestadores de serviços tenham a possibilidade de se diferenciarem, utilizando a qualidade dos seus serviços como uma vantagem competitiva.

O modelo EQUASS assenta numa estrutura de 10 princípios de qualidade e 50 critérios, cada um com diferentes indicadores. Os princípios de qualidade são (1) liderança, (2) colaboradores, (3) melhoria contínua, (4) orientação para os resultados, (5) direitos, (6) ética, (7) centrado na pessoa, (8) participação, (9) parcerias e (10) abrangência (APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade, 2023).

A certificação EQUASS encontra-se estruturada em dois níveis distintos de qualidade: o nível EQUASS *Assurance* e o nível EQUASS *Excellence* (Fernandes A. , 2019).

O segundo nível, EQUASS *Excellence*, é um nível não prescritivo que certifica que uma OES alcançou um desempenho substancial e a melhoria contínua. O EQUASS *Assurance* é geralmente considerado como o primeiro passo para alcançar o EQUASS

Excellence (Melão, Bastida, & Marimon, 2019).

Em Portugal, a representação do EQUASS é acreditada pela APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade. Encontra-se incutida nesta associação a projeção do sistema em Portugal, prestar informações e esclarecimentos aos interessados, receber as candidaturas, designar os auditores certificados no âmbito do EQUASS, submeter as candidaturas realizadas à decisão do Comité de Certificação do EQUASS, transmitir a decisão de certificação à organização candidata e assegurar todas as transações financeiras envolvidas no processo (APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade, 2023).

Norma NP EN ISO 9001:2015

A família de normas ISO 9000 trata de vários aspetos de gestão da qualidade e fornece orientação e ferramentas para empresas e organizações que pretendam ter a certeza de que seus produtos e serviços atendem consistentemente aos requisitos do cliente, mantendo o intuito de que essa qualidade se encontra em melhoria contínua (Medina, Díaz, & Cardenas, 2017).

O SGQ ISO 9001 é um modelo que contém requisitos para ajudar as empresas ou organizações a ser mais eficazes e eficientes, de forma a aumentar a satisfação dos clientes.

As empresas ou organizações devem atender aos requisitos contidos na ISO 9001 e implementá-los, devem também manter o sistema que tem sido aplicado para que esses requisitos possam ser atendidos continuamente (Asbari, Purwanto, & Santoso, 2019).

Para ser certificado pela ISO 9001, uma organização tem o seu SGQ auditado por um organismo de certificação independente, para verificar se atende aos requisitos da ISO 9001 e alcança os resultados desejados. O organismo de certificação deve demonstrar que possui competência de gestão e pessoal e que é imparcial e livre de conflitos de interesse (Fonseca & Domingues, 2017).

A norma ISO 9001:2015 estabelece os requisitos de um SGQ (Medina, Díaz, & Cardenas, 2017). Os potenciais benefícios que podem ser obtidos por uma organização através da implementação de um sistema baseado nesta norma, transpõem-se em:

- A capacidade de proporcionar regularmente produtos e serviços que alcancem a satisfação das necessidades dos clientes e das leis e regulamentos aplicáveis;
- Facilitar as oportunidades de aumentar a satisfação dos clientes;
- Abordar os riscos e as oportunidades associadas com o seu contexto e objetivos;
- A capacidade de demonstrar a conformidade com os requisitos do SGQ especificados

(Martínez, 2016).

A norma 9001:2015 também faz referência aos princípios da qualidade, enumerando os mesmos como, (1) foco no cliente, (2) liderança, (3) compromisso das pessoas, (4) foco nos processos, (5) melhoria, (6) tomada de decisões baseadas nas evidências, e em último, (7) gestão das relações (Martínez, 2016).

As OES devem adequar o seu SGQ para assegurar a satisfação dos seus clientes e, simultaneamente, considerar as necessidades e expectativas de outras partes interessadas. A ISO 9001:2015 é útil quando as organizações necessitam de demonstrar a sua capacidade, de uma forma contínua, oferecendo serviços que satisfaçam as exigências dos clientes face aos requisitos estatutários e regulamentares (Abreu, David, & Costa, 2017).

Outra norma relevante no contexto da gestão da qualidade é a ISO/IEC 20000-1, que define requisitos para a gestão de serviços com base na abordagem por processos definida pela IT *Infrastructure Library* (ITIL), do *Office for Government Commerce* (Reino Unido), assegurando serviços consistentes e alinhados com as necessidades dos clientes. Baseada na estrutura do ITIL, aplica-se a organizações que procuram melhorar os seus serviços e demonstrar competência no cumprimento de requisitos contratuais. Certificada em Portugal pela APCER, a norma abrange desde o planeamento até à entrega e controlo dos serviços, destacando-se, entre os seus principais benefícios, a melhoria da qualidade dos serviços, a redução de riscos, o cumprimento dos contratos e o aumento da confiança dos clientes.

A decisão de implementar um SGQ deve partir da gestão de topo, considerando as suas responsabilidades inerentes, bem como as vantagens e os custos envolvidos na implementação, tendo em consideração o ciclo de vida da organização (Cardoso R. , 2011).

Os benefícios provenientes da implementação de um SGQ estão internamente ligados às motivações que levaram as organizações a adotá-lo. Os autores Sampaio (2008), Sousa (2015) e Henrique (2018) identificaram alguns benefícios da implementação de um SGQ, nomeadamente:

Tabela 2 - Benefícios da implementação de um SGQ

	Henrique	Sampaio	Sousa
Atração de um maior número de clientes.	x	x	x
Melhoria da qualidade dos serviços.		x	x

Vantagens competitivas.	x	x	
Aumento da fidelidade e a satisfação do cliente.	x	x	x
Melhoria do entendimento das necessidades do cliente e das suas expectativas.	x	x	x
Aumento da produtividade.	x	x	x
Redução de custos.		x	x
Redução do número de acidentes e não conformidades.		x	x
Aumento a rentabilidade.	x	x	
Aumento do nível do aproveitamento dos recursos disponíveis.	x	x	x
Aumento dos níveis de motivação dos recursos humanos.	x	x	x
Definição de responsabilidades.		x	x
Melhoria dos tempos de entrega.		x	
Acesso a novos mercados.	x		x
A uniformização das metodologias e práticas da instituição.	x	x	x
A melhoria da comunicação interna.	x	x	
A melhor orientação para o resultado.	x	x	x

Fonte: Elaboração própria

A implementação de um SGQ não é um processo linear, sendo necessário ultrapassar algumas dificuldades encontradas ao longo da fase de implementação, como tal, os mesmos autores, Sampaio (2008), Sousa (2015) e Henrique (2018), enumeram alguns constrangimentos inerentes à implementação de um SGQ:

Tabela 3 - Constrangimentos da implementação de um SGQ

	Henrique	Sampaio	Sousa
A resistência da cultura organizacional.	x		x
Falta de comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, incluindo a gestão de topo.	x	x	x
Custos da implementação.		x	x
Falta de compreensão dos requisitos da norma.		x	x

Falta de motivação ao nível dos colaboradores, de modo a contribuírem para a melhoria da qualidade.			x
Dificuldade da disseminação da cultura da qualidade.		x	x
Qualificação insuficiente dos recursos humanos.		x	x
Falhas na comunicação.			x
Disponibilidade de tempo/excessiva burocracia inerente ao Sistema.	x	x	x
Dificuldade na implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades e a ações corretivas.			x
Excessivo suporte de documentação por parte dos auditores.		x	
Falta de ética das entidades certificadoras.		x	
Falta de conhecimento específico dos auditores sobre o sector social.		x	
Interpretações distintas por parte dos auditores relativamente aos mesmos aspetos.		x	

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, podemos compreender que a implementação de um SGQ apresenta vantagens e desvantagens para as organizações e, conseqüentemente, a sua implementação exerce um impacto no seu desempenho e pode contribuir de modo significativo para potencializar a eficiência das organizações ao longo do tempo (Souza, 2021).

Para apoiar uma implementação de um SGG é necessário analisar o seu impacto no cliente, verificando o nível de satisfação e confiança nos processos e serviços prestados pelas organizações certificadas (Dick, Gallimore, & Brown, 2002).

Uma das abordagens mais reconhecidas para análise do impacto de um SGQ é o Modelo de *Gap's*, aliado à escala SERVQUAL, o qual é utilizado pelos gestores para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos (Matias, Sampaio, & Braga, 2011). Por sua vez, a qualidade é um processo de melhoria contínua e de adaptação às exigências do mercado e às expectativas dos clientes (Oliveira, Roberto, & Souto, 2023).

I.2.3. – Melhoria Contínua nas Organizações de Economia Social

A melhoria contínua está relacionada com a capacidade de resolução de problemas e por ciclos de mudança, que são provocados pelas alterações no funcionamento de uma organização (Fryer, Ogden, & Anthony, 2013).

Este conceito é fundamental na procura pela excelência, sendo um processo com

início na compreensão do desempenho atual e no desejo de alcançar um nível ótimo. Embora as organizações pretendam ser as melhores no seu setor, as suas ambições devem ser realistas em relação aos recursos disponíveis, o que torna a necessidade de atingir o ponto ideal um processo incremental, cumprindo etapas que compreendem pequenos avanços (Bessant, Burnell, Harding, & Webb, 1993; Trkman, 2010).

Conforme Fryer *et al.* (2013), a melhoria contínua é alcançada por meio de um processo de aprendizagem organizacional, composto pelas seguintes etapas:

1. Compreender o conceito de melhoria contínua e os valores da organização;
2. Desenvolver a melhoria contínua, através do envolvimento dos colaboradores e da utilização de técnicas adequadas;
3. Alinhar a melhoria contínua com os objetivos estratégicos;
4. Implementar ações para resolver problemas;
5. Desenvolver a capacidade dos colaboradores para promover melhorias em todos os níveis da organização.

Oakland (1994) refere que os três princípios básicos que orientam a melhoria contínua são: a focalização no cliente, a compreensão do processo e o comprometimento de todo o pessoal com a qualidade. Estes princípios destacam a importância do envolvimento de toda a organização, desde a compreensão dos processos até ao alinhamento com as necessidades dos clientes, visando promover a melhoria contínua.

Os SGQ são caracterizados pela sua natureza dinâmica, ou seja, pela capacidade de evoluir continuamente, pois estão diretamente relacionados à melhoria contínua e às necessidades dos *stakeholders* (Pires, 2004).

Os problemas crônicos das organizações que afetam diretamente a qualidade dos serviços, implicam que seja essencial a implementação de um sistema de gestão integrado que alinhe as ações às políticas, objetivos e diretrizes estabelecidas. Este sistema inclui a criação de rotinas e padrões para tratar as não conformidades, promover a aprendizagem contínua e aprimorar os processos, de forma a garantir a melhoria contínua (Oliveira, Roberto, & Souto, 2023).

O ciclo de melhoria da qualidade é um processo contínuo, no qual a avaliação identifica as deficiências em relação a critérios previamente definidos, permitindo a definição de objetivos e metas, a implementação de ações corretivas, e o retorno à avaliação após um período estabelecido (Campos C. , 2005).

De acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008 (2008), as organizações devem proceder à melhoria contínua da eficácia do SGQ através da utilização da política da qualidade, dos objetivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das ações corretivas e preventivas e da revisão pela gestão. Desta forma, as organizações alcançam a satisfação ou superação das necessidades e expectativas dos seus clientes proporcionando serviços de qualidade.

I.3. – Qualidade dos Serviços nas Organizações de Economia Social

Kotler *et al.* (2019) apresenta a definição de serviço, como qualquer ação ou atividade que pode ser oferecida por uma parte para a outra, que não é tangível e não resulta na propriedade de qualquer coisa, sendo que a sua produção pode estar relacionada ou não a um produto físico.

Por sua vez, a qualidade dos serviços é um conceito complexo e frequentemente discutido em disciplinas de *marketing*. A qualidade dos serviços pode ser entendida como uma construção multidimensional, baseada na avaliação de vários atributos relacionados ao serviço. De acordo com especialistas, um dos principais fatores que afeta a qualidade do serviço é a capacidade das empresas e organizações em atender às necessidades dos clientes de maneira adequada e satisfatória, alinhando-se às suas expectativas (Budianto, 2019).

Os autores Tjiptono e Chandra (2016) definem qualidade dos serviços como indicador do grau em que o serviço prestado corresponde às expectativas dos consumidores.

A qualidade dos serviços pode ser conhecida por meio da comparação da percepção do consumidor sobre o serviço que é evidentemente recebido ou adquirido e da sua percepção sobre o que esperava receber, sendo em atributos esperados ou desejados dos serviços prestados pela empresa ou organização (Mahsyar & Surapati, 2020).

Zeithaml *et al.* (1996) referem que a qualidade dos serviços influencia o comportamento dos clientes, afetando a sua intenção de repetir a compra, o que gera um impacto financeiro positivo nas organizações. O desafio reside em encontrar modelos apropriados para avaliar a qualidade dos serviços e identificar as suas determinantes, considerando as suas características distintivas.

De acordo com Zehir *et al.* (2011), a qualidade dos serviços é uma avaliação objetiva que espelha a percepção do cliente em relação a diversos elementos, como: a qualidade da

interação, a qualidade do ambiente físico e a qualidade dos resultados obtidos. A qualidade da interação abrange as diferentes formas de relação entre o consumidor e o prestador do serviço e como isso influenciou positiva ou negativamente a sua experiência. Já o ambiente físico está relacionado com os aspetos tangíveis, englobando a estrutura física do local onde o serviço é realizado.

Kotler (1994) refere que a sobrevivência de qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, depende das relações de troca com diferentes *stakeholders*. De modo que, para que ocorram estas trocas, é essencial que ambas as partes envolvidas compreendam benefícios que compensem os valores e os esforços despendidos.

Nas empresas tradicionais, estas trocas são centradas nos valores financeiros, enquanto nas OES, as trocas envolvem valores não-financeiros. Em consequência, as trocas nas OES são mais complexas e intangíveis do que nas empresas, e a satisfação dos clientes não está diretamente ligada à sobrevivência da organização (Heckert & Silva, 2008).

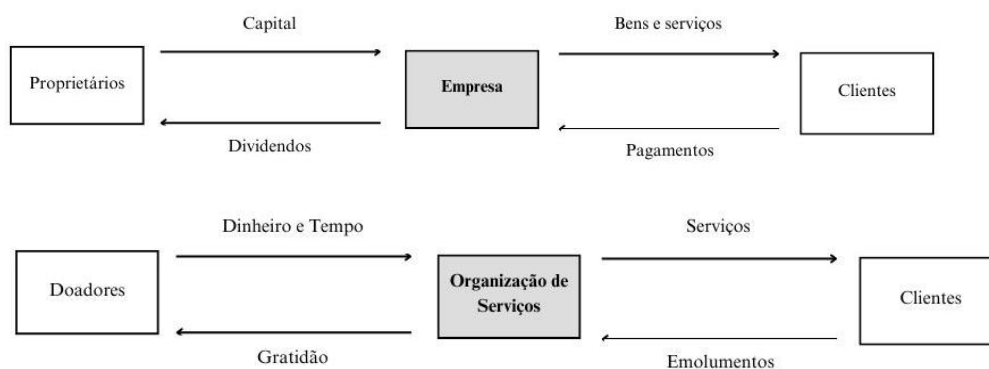


Figura 1 - Diferença na natureza das relações de trocas entre empresas e OES

Fonte: Kotler (1994)

Além disso, as OES não têm um público preferencial como as empresas, que se focam nos clientes. Em contrapartida, trabalham com diversos públicos com diferentes expectativas, chamados *stakeholders* (Szazi, 2006).

O autor Tjiptono (2016) refere que a qualidade dos serviços possui cinco dimensões, que se podem descrever da seguinte forma:

1. Tangível – relacionado com a posse de infraestruturas físicas para a prestação de serviços, como por exemplo, edifícios, espaços de estacionamento, entre outros;
2. Fiabilidade – relacionado com a habilidade de executar a prestação de serviços como o que foi acordado;
3. Capacidade de resposta – relacionado com a vontade que os funcionários detêm de

- ajudar os consumidores e de fornecer os serviços;
4. Garantia – relacionado com o conhecimento dos funcionários em relação às características da prestação dos serviços;
 5. Empatia – relacionado com a atenção individual que é oferecida ao consumidor.

A avaliação de um serviço é frequentemente feita com base nestas diferentes dimensões ou características. Ao utilizar as "Dimensões da Qualidade", torna-se possível estabelecer diversas perspetivas de desempenho, que ajudam a organização a concentrar os seus esforços de melhoria (Carvalho & Paladini, 2012).

Tabela 4 - Dimensões da qualidade em serviços

Atendimento	Grau de dedicação dos prestadores de serviços para com os consumidores.
Confiabilidade	Capacidade de desempenhar o serviço proposto com confiabilidade e exatidão.
Responsividade	Empenho em auxiliar o comprador e oferecer serviços de forma eficiente e ágil.
Competência	Possuir a competência essencial e o conhecimento necessário para fornecer o serviço.
Consistência	Consistência total entre o que é especificado e o serviço prestado, sem qualquer tipo de oscilação.
Cortesia	Respeito, estima e cordialidade na relação pessoal.
Credibilidade	Integridade, princípios e convicção no serviço.
Segurança	Ausência de inconvenientes, ameaças ou desconfiança.
Acesso	Localização e comunicação de fácil acesso.
Comunicação	Assegurar que o consumidor seja assistido através da utilização de uma linguagem compreensível para ele.
Conveniência	Intermediação e disponibilidade dos benefícios, a qualquer ocasião.
Velocidade	Rapidez para iniciar e concluir o atendimento/serviço.
Flexibilidade	Capacidade de adaptar o serviço oferecido às necessidades do consumidor.
Entender o cliente	Empenho em compreender o consumidor e as suas necessidades.

Fonte: Carvalho e Paladini (2012)

As dimensões da qualidade para os serviços mencionadas na tabela resumem os fatores que têm uma influência direta na perceção do consumidor em relação ao serviço. Portanto, cada uma delas deve ser cuidadosamente analisada e atendida de acordo com o serviço prestado (Carvalho & Paladini, 2012).

O progresso entre as prestações de serviços e a mensuração da qualidade das mesmas, têm sido uma estratégia efetivamente utilizada pelas organizações para a aquisição da competitividade no mercado. Ao longo do tempo, foram criados diversos modelos com o intuito de avaliar a qualidade dos serviços, de entre dos quais se destaca, o modelo de análise dos *Gap's*. (Cronin & Taylor, 1992).

I.3.1. –Modelo de Análise dos *Gap*'s da Qualidade

A avaliação de serviços, como sendo de alta ou baixa qualidade, está intrinsecamente ligada à percepção dos clientes sobre o desempenho real dos serviços em relação às suas próprias expectativas. Com base nesta conclusão, foi sugerido o Modelo dos 5 *Gap*'s ou Modelo de Análise dos *Gap*'s da Qualidade, o qual representa a diferença entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, a qual pode ser influenciada pelos outros *Gap*'s. Desta forma, a percepção de qualidade dos serviços pelos clientes é impactada pela direção e magnitude das discrepâncias associadas ao *design*, *marketing* e entrega dos serviços por parte da organização (Miguel & Salomi, 2004).

O *gap* (ou lacuna), representado pela discrepância entre as expectativas e o desempenho, é uma métrica que avalia a qualidade do serviço em relação a uma determinada característica (Freitas, Bolsanello, & Viana, 2008).

De acordo com Carvalho e Paladini (2012), o desenvolvimento da percepção do cliente ocorre ao longo dos diferentes períodos em que ele interage com o provedor de serviços, resultando numa variedade de percepções. Em cada um desses períodos, ocorre um confronto entre a percepção atual e as expectativas do cliente em relação ao serviço. Conseqüentemente, o cliente forma uma percepção do serviço durante o processo de prestação do mesmo.

O modelo dos 5 *Gap*'s foi concebido para fornecer uma estrutura que capacita os gestores a identificar as origens dos problemas de qualidade nos serviços e a implementar melhorias. Em síntese, os *Gap*'s têm como objetivo medir a diferença entre:

- *Gap* 1: As percepções do cliente sobre as expectativas do serviço (o que o cliente espera) e a definição das expectativas do serviço pela empresa (o que a empresa acredita que o cliente espera);
- *Gap* 2: As expectativas definidas pela empresa e a especificação do serviço (o que a empresa projeta oferecer);
- *Gap* 3: A especificação do serviço e a entrega do serviço (o que a empresa projeta oferecer *versus* o que realmente é entregue);
- *Gap* 4: A entrega do serviço e a comunicação externa (o que é entregue *versus* o que é comunicado ao cliente);
- *Gap* 5: A comunicação externa e as expectativas percebidas do cliente (o que é

comunicado ao cliente *versus* o que o cliente percebe como recebido).

Ao analisar o modelo dos 5 *Gap's*, nota-se que cada uma das lacunas pode ser avaliada de forma independente (Golçalves, Bruno, & Borges, 2017).

Tabela 5 - Descrição dos 5 *Gap's*

Gap	Descrição	Fatores-chave
<i>Gap 1</i>	Conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de instruções para identificar o cliente. ▪ Problemas na comunicação com a gerência. ▪ Excesso de cargos de gestão.
<i>Gap 2</i>	Normas que regulam as prestações de serviços, como por exemplo, tempos de espera, prazos de entrega, rapidez na execução dos serviços.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento impróprio dos gestores em relação à qualidade dos serviços. ▪ Perspicácia de inviabilidade. ▪ Inconformidade na uniformização de funções. ▪ Falta de propósito.
<i>Gap 3</i>	Conformidade/desconformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por deficiência dos meios ou do pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprecisão e divergência nas funções. ▪ Dificuldades de adaptação do funcionário e com a tecnologia. ▪ Normas de direção e controle apropriadas. ▪ Exercício inadequado de controle impróprio – ações. ▪ Ausência de trabalho em conjunto.
<i>Gap 4</i>	Diferenças/semelhanças entre o serviço prestado e a promessa de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de equivalência entre os compromissos e o serviço concedido. ▪ Articulação entre a área de <i>marketing</i> e a área de operações. ▪ Conção de expectativa coesa. ▪ Diálogo.
<i>Gap 5</i>	Satisfação/insatisfação de um consumidor face ao serviço esperado, pode resultar de qualquer um dos <i>gap's</i> anteriormente referidos ou de vários deles.	

Fonte: Carvalho e Paladini (2012)

Os cinco *gap's* representam as falhas que podem surgir durante a prestação de

serviços e identificam os principais fatores que indicam o que pode ser aprimorado para evitar esses erros. Assim, para que o provedor de serviços esteja mais alinhado com seus clientes e as suas necessidades, é crucial que ele leve em consideração todos os *gap's* potenciais na sua prestação de serviços, a fim de evitá-los (Nascimento, 2017).

Parasuraman *et al.* (1985), ao desenvolverem o modelo de qualidade dos serviços, representam-no pela seguinte equação:

$$gap\ 5 = f(gap\ 1, gap\ 2, gap\ 3, gap\ 4)$$

Conforme evidenciado na equação, a percepção de qualidade dos serviços, do ponto de vista do cliente (referida como *gap 5*), é afetada pela direção e importância das seguintes discrepâncias: *gap 1*, *gap 2*, *gap 3* e *gap 4*.

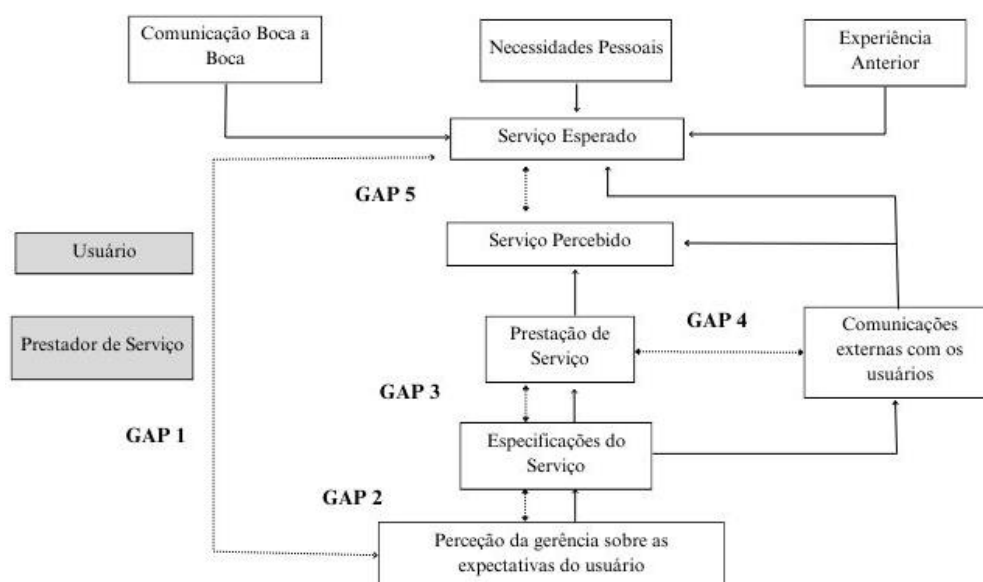


Figura 2 - Modelo dos 5 Gap's

Fonte: Parasuraman et al. (1985)

Após identificarem a discrepância entre a qualidade esperada e percebida nos serviços, Parasuraman *et al.* (1988) investigaram os fatores determinantes da qualidade em serviços. Os fatores relacionados à tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia deram origem à ferramenta SERVQUAL, que visa estabelecer métricas para a avaliação da qualidade em serviços. O objetivo desta escala é identificar medidas de avaliação que levem em consideração as lacunas (*gap's*) entre as expectativas dos consumidores e a percepção do que realmente é oferecido.

Por mais de duas décadas, a escala SERVQUAL tem sido amplamente utilizada globalmente e em diversos setores, com o propósito de auxiliar as organizações na

formulação de estratégias para oferecer serviços de qualidade, orientar o serviço sob a perspectiva do usuário e fornecer um serviço competitivo (Orrego, Cymrot, Barbosa, & Beraldo, 2010).

Segundo Freitas *et al.* (2008), o modelo dos 5 *Gap's* e a escala SERVQUAL podem ser analisados em colaboração com o princípio de expectativas e desempenho, onde subsistem três hipóteses na relação entre as expectativas e as percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: A qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: A qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: A qualidade percebida é pobre/má (Slack, Chambers, & Johnston, 2002).

Em resumo, quando as percepções do serviço excedem as expectativas, pode ser concluído que a qualidade do serviço é alta; no entanto, se as expectativas superarem as percepções, isso indica a existência de uma lacuna no serviço, sugerindo áreas para melhoria. Embora o modelo seja adaptável a uma variedade de serviços, alguns estudos questionam a sua aplicação generalizada para todos os tipos de serviços (Berlezzi & Zilber, 2011).

I.4. – Importância da Satisfação dos *Stakeholders* para a confiabilidade institucional

As organizações, como entidades dinâmicas, enfrentam uma ampla gama de desafios no seu cotidiano. A continuidade dessas organizações é impulsionada pelas estratégias adotadas, que orientam as decisões sobre os produtos ou serviços que serão disponibilizados ao mercado. A sustentabilidade das mesmas está também intrinsecamente ligada à interação com os *stakeholders* e à forma como cultivam e gerem estas relações.

A definição de *stakeholders* refere-se a indivíduos ou grupos que devem ser considerados no processo de formulação da estratégia de uma organização. Os *stakeholders* são partes importantes para a sobrevivência e êxito das organizações, sendo crucial levar em conta as suas perspectivas e atividades (Friedman & Miles, 2006).

O autor Mações (2014) define *stakeholders* como grupos, indivíduos ou organizações que exercem influência sobre a organização e que são diretamente afetados pelas suas

práticas. Estes também participam e se beneficiam do valor gerado pela organização, seja na forma de salários, dividendos, impostos, juros, prêmios ou participações. Assim, todas as empresas têm uma pluralidade de stakeholders envolvidos, direta ou indiretamente, nas suas atividades.

Os *stakeholders* abrangem uma vasta gama de partes interessadas, como acionistas, credores, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais, instituições governamentais (locais, nacionais), concorrentes, parceiros de negócios, grupos de interesse e muitos outros. Sendo que cada um destes grupos pode ter diferentes níveis de influência e interesse nas atividades e no desempenho da organização (Friedman & Miles, 2006).



Figura 3 - Principais *stakeholders* de uma organização

Fonte: Mações (2014)

Após extensivas definições de diversos autores, os *stakeholders* podem ser geralmente categorizados em dois grupos principais: internos e externos. Os *stakeholders* internos são os membros que integram a estrutura organizacional, como os funcionários e os gestores, enquanto os externos englobam as partes interessadas que não pertencem à organização, como os fornecedores, os concorrentes, a comunidade, os consumidores e outros que podem influenciar direta ou indiretamente a realização dos projetos (Freeman, 2010).

Estas partes interessadas desempenham papéis cruciais na eficácia, desempenho e controlo das organizações, pois fornecem recursos, criam procura e avaliam as ações da organização, contribuindo para um contexto de inter-relacionamento essencial para a sobrevivência das organizações (Abreu, Castro, & Lazaro, 2013).

I.4.1. – Conceito de Satisfação

Os clientes estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos serviços, e a

dinâmica da relação entre cliente e prestador de serviço é diretamente influenciada pela entrega do serviço, o que implica um impacto significativo na satisfação do cliente. A satisfação do cliente é um estado emocional que se manifesta após a utilização do serviço, podendo ser expressa como raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria. Por isso, as organizações têm concentrado esforços significativos para demonstrar a qualidade dos seus serviços, reconhecendo-a como uma ferramenta essencial para a retenção dos clientes (Cerioli, Ceretta, Rocha, & Canterlle, 2014).

Entre os anos 1970 e 1980, a satisfação foi compreendida como uma atitude, sendo geralmente conceptualizada como uma resposta emocional ou cognitiva (Giese & Cote, 2000). Oliver (1997) explica que a palavra satisfação tem origem etimológica no latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Na sua perspetiva, a satisfação é a perceção de que a característica de um produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, proporcionou um nível satisfatório de concretização em relação ao consumo.

O conceito de satisfação subdivide-se em dois elementos:

1. Estrutural - refere-se às prestações tangíveis, possíveis de medir;
2. Emocional - diz respeito à personalidade da empresa. A dimensão emocional da satisfação dos clientes está intimamente ligada à diferença entre as suas expectativas e perceções. Quando essa diferença resulta num saldo positivo, pode-se considerar que um nível de satisfatório foi alcançado; caso contrário, pode gerar frustração. A perceção, neste contexto, é essencialmente uma apreciação sensorial, profundamente influenciada pelo conteúdo emocional envolvido (Hunter, 1998).

A definição de satisfação do cliente pode variar consideravelmente, pois é um conceito subjetivo, dependente das experiências individuais e das expectativas de cada indivíduo, pois o que pode ser satisfatório para uma pessoa pode não ser para outra, mesmo em situações semelhantes. A satisfação do cliente é influenciada por diversos fatores, como as suas necessidades, preferências, experiências passadas e expectativas (Silva, 2022).

Zeithaml *et al.* (1993) definem satisfação do cliente como uma comparação entre as expectativas “pré-compra” e a experiência “pós-compra”.

A satisfação é o resultado central de qualquer atividade, atuando como uma ponte entre os processos que levam à decisão de compra e os eventos subsequentes à compra, como mudanças de atitude, repetição de compras e fidelidade à marca (Fornell, Johnson, Anderson,

Cha, & Bryant, 1996).

A satisfação é vista de uma maneira consensual como uma das chaves para o sucesso das organizações, pelo que muitas organizações procuram compreender e avaliar os seus atributos mais importantes. A satisfação dos clientes é particularmente relevante na avaliação de uma experiência de compra, aquisição ou consumo, e conseqüentemente influencia as respostas decorrentes dessas interações (Johnston, 2001).

Os autores Zeithaml e Bitner (2000) elaboraram um modelo composto por diversos elementos que impactam a satisfação do cliente. De acordo com esses estudiosos, a satisfação resulta da percepção da qualidade do serviço e do produto, do valor percebido em relação ao preço, bem como de fatores individuais e contextuais.



Figura 4 - Percepções de qualidade e a satisfação

Fonte: Zeithaml e Bitner (2000)

Assim, a principal fonte de satisfação dos clientes em relação ao produto ou serviço é a percepção da qualidade. As percepções dos clientes, sejam subjetivas ou não, representam a realidade do mercado com a qual a empresa deve trabalhar. Dado que a qualidade está intrinsecamente ligada às expectativas dos clientes, as organizações devem compreender como essas expectativas são compostas. As expectativas em relação a qualquer produto ou serviço específico são moldadas ao longo do tempo e da experiência do cliente com a marca (Zeithaml & Bitner, 2000).



Figura 5 - Definição de satisfação

Fonte: Bogmann (2000, p. 121)

Deste modo, um cliente alcança a satisfação quando o produto ou serviço adquirido atende às suas expectativas. Apesar de parecer um processo simples à primeira vista, a satisfação dos consumidores é influenciada por uma série de fatores, incluindo a facilidade de transação entre a organização e o cliente, a disponibilidade de informações detalhadas sobre produtos ou serviços, os tempos de atendimento e entrega, entre outras características específicas de cada produto, serviço ou organização. Cada um destes elementos desempenha um papel crucial na percepção do cliente sobre a qualidade da experiência (Dhingra, Gupta, & Bhatt, 2020).

I.4.2. – Confiabilidade Institucional

O mundo exige, cada vez mais, que o desempenho dos produtos e serviços seja aprimorado, e ao mesmo tempo, que o seu custo seja reduzido. Atualmente, as organizações procuram uma maior confiabilidade e qualidade dos seus produtos e serviços devido às crescentes exigências dos consumidores e à necessidade de garantir a sustentabilidade e a legitimidade social das suas atividades. (Barros & Menezes, 2008).

Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a qualidade do serviço é um fator determinante para a satisfação e fidelização dos clientes, o que é crucial para a sobrevivência e crescimento das organizações. Grönroos (2007) acrescenta que a confiança e a percepção de qualidade são essenciais para construir relações duradouras com os *stakeholders*, especialmente no setor social, onde a missão vai para além do lucro.

Heckert e Silva (2008) destacam que, para as OES, a qualidade é um elemento-chave

para reforçar a sua credibilidade e a sua capacidade de atrair apoio, financiamento e voluntariado, fatores fundamentais para a sua sustentabilidade a longo prazo.

Apesar de existir consenso acerca de que o conceito de confiabilidade é um atributo de extrema importância, não existe uma definição mundialmente aceita sobre o mesmo. Os dicionários definem confiabilidade (substantivo) como o estado de ser confiável, e confiável (adjetivo) como algo em que se pode confiar.

O conceito de confiança evoca a construção de uma visão otimista em relação a alguém e pressupõe que essa visão depende da avaliação da confiabilidade desse alguém, que por sua vez é formada a partir da percepção da sua competência, disposição e honestidade (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Por outras palavras, quando alguém é visto como competente, benevolente e íntegro, as pessoas ficam mais inclinadas a confiar e a assumir riscos. Ao considerar confiar em alguém, um indivíduo avalia o quão significativa é a relação para a outra parte (Schilke, Reimann, & Cook, 2015).

A confiabilidade pode ser descrita como a habilidade de um produto ou serviço operar conforme pretendido (ou seja, sem falhas e dentro dos limites de desempenho estabelecidos) por um período determinado, sob as condições previstas durante o seu ciclo de vida (Kapur & Pecht, 2014, p. 2).

Segundo Tworek *et al.* (2020), a confiabilidade organizacional é compreendida como a capacidade da organização de sustentar um desempenho organizacional adequado visando limitar o número de erros organizacionais.

A confiabilidade organizacional refere-se à capacidade de uma organização continuar a atuar e a prover resultados eficientes e eficazes, apesar das perturbações, problemas e desafios externos (Butler & Gray, 2006).

Butler e Gray (2006) consideram as rotinas e a atenção plena como fundamentais para garantir um desempenho confiável. As rotinas estabelecem uma série de ações repetíveis e as correspondentes regras de decisão, visando evitar erros humanos. Em determinadas circunstâncias, o responsável age de forma automática, sem questionamentos. Regras, rotinas e procedimentos podem aprimorar a confiabilidade de uma organização em ambientes e processos estáveis.

As noções de base da confiabilidade podem ser agrupadas em três categorias:

1. Os atributos da confiabilidade – as propriedades que contribuem para a confiança depositada na organização cuja avaliação permite mensurar a qualidade do seu serviço;

2. Os entraves à confiabilidade – as circunstâncias indesejáveis que são causa de não confiabilidade;
3. Os meios da confiabilidade – os métodos e técnicas empregados para garantir que a organização seja capaz de fornecer um serviço conforme as especificações e de instilar aos seus utilizadores confiança justificada nessa capacidade (Faria, 1996).

Para estabelecer e fortalecer a confiança entre uma empresa e os seus clientes, é essencial permitir que haja liberdade para que a confiança possa ser avaliada e testada. Além disso, as organizações devem primeiro cultivar essa confiança dentro da sua própria estrutura para poderem construir uma base sólida de confiança entre os indivíduos (Schilke, Reimann, & Cook, 2015).

Os fatores críticos para determinar a confiança depositada numa organização dependem do contexto da sua aplicação. Essa confiança pode depender:

- Da aptidão de estar pronto a oferecer o seu serviço – da sua disponibilidade;
- Da continuidade do seu serviço – da sua fiabilidade;
- Da não ocorrência de consequências catastróficas para os seus utilizadores – da sua segurança-inocuidade;
- Da não concorrência de difusão não autorizada de informação – da sua confidencialidade;
- Da não ocorrência de modificações inapropriadas de informação – da sua integridade;
- Da sua aptidão para suportar reparações e evoluções – da sua capacidade de restauro.

Todas estas propriedades são facetas da confiabilidade, a qual é a propriedade geral que engloba todos os atributos das organizações que podem contribuir para a confiança justificada no serviço que oferecem (Faria, 1996). Ou seja, a confiabilidade surge quando as organizações demonstram competência, boa vontade e integridade. Sendo que, é quando estas qualidades são percebidas que as pessoas se sentem inclinadas a confiar nas organizações (Schilke, Reimann, & Cook, 2015).

Segundo Soares e Pinto, a implementação de um SGQ procura consistentemente atender aos requisitos do cliente e dos requisitos regulamentares, enquanto melhora a

satisfação do cliente por meio da melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão (Pinto & Soares, 2018).

A implementação de um SGQ é considerada como uma estratégia essencial para garantir a confiança na capacidade de uma organização em executar a prestação de serviços. Em consequência, a certificação permite gerar um sentimento de confiança em todas as partes envolvidas, ao comprovar que a organização está em conformidade com os requisitos para os quais foi certificada (Ferreira, 2012).

I.4.3. – Relação entre a satisfação dos clientes e a confiabilidade institucional

Segundo Las Casas (2005), um cliente que se sente satisfeito e fiel a uma marca ou organização é um recurso valioso e intangível para a mesma. Isto deve-se ao facto de que as experiências positivas têm o poder de influenciar, em média, outros cinco clientes próximos, agindo como um multiplicador excepcional.

Shrestha (2021) alude que a confiabilidade representa o alicerce primordial da qualidade do serviço, exercendo uma influência substancial sobre a satisfação do cliente.

A qualidade, incluindo a confiabilidade como uma das suas dimensões, é definida e avaliada pelo consumidor, enquanto a organização mantém uma consistência de propósito para satisfazer e/ou superar as necessidades e exigências do cliente (Kapur & Pecht, 2014).

Deste modo, para a organização ter sucesso, a mesma não pode diminuir a importância da satisfação do cliente, nem deixar de definir uma orientação estratégica no sentido da satisfação dos mesmos (Bateson & Hoffman, 2016).

Ao direcionarem a sua estratégia para a satisfação dos clientes, as organizações garantem diversas vantagens. Entre estas destaca-se a obtenção de vantagem competitiva face à concorrência, a garantia de sobrevivência e criação de condições favoráveis ao seu crescimento e desenvolvimento. A satisfação dos clientes promove ainda a sua fidelização, na medida em que as suas expectativas e necessidades se tornam alvos para os quais a organização reúne esforços. Além disso, facilita a atração do cliente através de inovações que respondem a necessidades até então desconhecidas por ele. Esta abordagem resulta também numa maior rentabilidade, vendas e mercado, bem como na redução dos custos da não-qualidade (Portaluppi, Heinzmann, Tagliapietra, & Borilli, 2006).

Na sequência das vantagens que a satisfação dos clientes proporciona às organizações, outros autores destacam benefícios adicionais, como o aumento da procura e da venda

cruzada, a possibilidade de praticar preços mais flexíveis, conduzindo a margens superiores, e a melhoria da reputação sustentada em referências positivas. A satisfação dos clientes contribui ainda para a redução dos custos de *marketing*, uma vez que o boca-a-boca diminui as despesas da empresa e reduz o esforço na conquista de clientes. Além disso, está associada a uma menor rotatividade tanto de clientes como de colaboradores (File & Prince, 1992; Chernatony & Harris, 2001).

Além das vantagens já mencionadas, Vilares e Coelho (2005) destacam mais duas, proteger os clientes em relação aos empenhos da concorrência e melhorar o prestígio da empresa devido às referências positivas dos clientes atuais para potenciais clientes.

Para obter confiabilidade ideal e resultados mutuamente benéficos, as organizações e os clientes na cadeia de suprimentos devem cooperar. O IEEE *Reliability Program Standard* 1332 identifica três objetivos de confiabilidade entre fornecedores e clientes:

- A organização, em colaboração com o cliente, precisa de identificar e compreender os requisitos e necessidades do cliente em relação ao serviço, a fim de desenvolver uma especificação detalhada do mesmo;
- A organização deve estabelecer e seguir um conjunto de atividades para garantir que o serviço entregue atenda aos requisitos e necessidades do cliente em relação à confiabilidade do serviço;
- A organização deve integrar atividades que assegurem ao cliente que os requisitos de confiabilidade e as necessidades do serviço foram cumpridos (Kapur & Pecht, 2014).

O autor Daoud Jerab (2024) destaca a importância da melhoria contínua como um fator crucial para a satisfação e confiabilidade organizacional. Ao implementar práticas que promovam a qualidade e a eficiência, as organizações constroem uma reputação sólida, fundamental para o sucesso a longo prazo. A satisfação do cliente e a confiabilidade são interdependentes, com o auxílio da melhoria contínua como um motor para aprimorar ambos os aspectos dentro da organização.

A qualidade desempenha um papel crucial na melhoria contínua do desempenho organizacional e na satisfação do cliente. As organizações que priorizam a qualidade nos seus serviços têm tendência a contemplar um impacto positivo tanto nos seus resultados financeiros quanto na lealdade e confiança do cliente (Cvjetkovic, Vasiljevic, Cvjetkovic, & Josimovic, 2021).

CAPÍTULO II – DESENHO METODOLÓGICO

II.1. – Metodologia e métodos de investigação

Todas as investigações necessitam de ser enquadradas numa metodologia, que funciona como um instrumento elementar para atingir os objetivos propostos. Para compreensão dos dados recolhidos importa dar conta das questões de partida da investigação.

A metodologia é caracterizada pelo seu carácter multidimensional e, conseqüentemente, não é exequível elaborar uma definição concreta deste conceito. Contudo, a metodologia é um dos aspetos mais importantes de uma investigação, uma vez que abrange um conjunto de métodos e técnicas que possibilitam ao investigador a recolha de dados a respeito do tema da investigação (Gil, 2008).

Coutinho (2014) refere que a metodologia tem um carácter mais generalista do que o método, e foca-se em compreender o que deu origem à escolha do investigador, isto é, as teorias, os pressupostos e as filosofias, que estão subjacentes a esta escolha.

A metodologia compreende dois grandes domínios, a qualitativa e a quantitativa, sendo que esta dissertação assentou numa abordagem mista, que combina ambas as metodologias para obter uma análise mais completa e aprofundada dos dados.

De acordo com Creswell (2010), a metodologia qualitativa é vista como um meio para investigar e compreender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social e humano, enquanto a metodologia quantitativa se centra na medição e análise numérica de dados, permitindo identificar padrões e relações estatísticas para testar hipóteses.

Pode-se assim afirmar que a utilização desta metodologia mista permitiu uma compreensão mais aprofundada do fenómeno em estudo, ao integrar tanto a riqueza e complexidade dos dados qualitativos como a objetividade e precisão dos dados quantitativos. Desta forma, foi possível não só identificar as diferentes dimensões do fenómeno, mas também analisar a sua prevalência e inter-relações, proporcionando uma visão mais completa e fundamentada da investigação.

Na presente investigação, optou-se pelo método do estudo de caso, uma vez que permite uma análise aprofundada de um fenómeno específico no seu contexto real. Este método é adequado para compreender as particularidades, complexidades e dinâmicas de uma organização, grupo ou situação concreta, possibilitando a recolha de dados ricos e

diversificados e, assim, facilitando uma compreensão integrada do objeto de estudo, fundamental para responder às questões da investigação.

Num estudo de caso, o investigador pesquisa um evento ou atividade com grande atenção aos detalhes. Os casos são selecionados com base em critérios como o tempo e a atividade, e os dados são recolhidos através de diversos instrumentos ao longo de um período prolongado (Creswell J. , 2010).

Yin (2005; 2015, p. 17) refere que o estudo de caso é o método mais adequado para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, envolvendo múltiplos fatores simultaneamente. Este método permite uma compreensão abrangente do fenómeno, considerando o contexto onde ocorre e utilizando várias fontes de evidência, incluindo diferentes organizações e profissionais, desde a liderança aos recursos humanos.

O estudo pode envolver mais do que um caso, configurando um estudo de casos múltiplos, que é mais complexo e exigente em termos de tempo e recursos do que o estudo de um caso único.

Atendendo aos objetivos da presente investigação, esta adotou um carácter exploratório, aplicando-se à tipologia de estudo de casos múltiplos.

II.2. – Delimitação do universo e amostra

Segundo Gil (2008), a população/universo pode ser definido como um conjunto de elementos que detêm determinadas características.

Pretendeu-se que o estudo seja realizado nas OES com SGQ implementado na resposta social CACI - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, dos distritos de Braga e Porto.

O CACI é uma resposta social direcionada a pessoas com deficiência, com idade igual ou superior a 18 anos, que se encontrem, de forma temporária ou permanente, impedidas de prosseguir percursos formativos ou de exercer uma atividade profissional, ou que estejam a ser integradas num processo de inclusão socioprofissional. Esta resposta tem como finalidade promover a autonomia, a participação ativa na comunidade, a valorização pessoal e profissional, e a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes (Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2021).

Desta forma, a população ou universo do presente estudo foi constituída por todas as organizações em território nacional que possuíam um SGQ implementado na resposta social

CACI. Esta delimitação permitiu focar a investigação em instituições que adotam práticas estruturadas de gestão da qualidade, particularmente num contexto de intervenção com pessoas com deficiência, que exige elevados níveis de organização, monitorização e eficácia na prestação de serviços.

Contudo, devido a limitações práticas e à necessidade de aprofundar a análise qualitativa, a investigação recorreu a uma amostra, a qual segundo Gil (2008), implica a seleção de uma parte representativa dos elementos da população/universo, permitindo inferências sobre o todo com base na análise de um subconjunto.

A seleção da amostra foi orientada por dois critérios principais: o primeiro refere-se à condição das organizações estarem devidamente certificadas por modelos de gestão da qualidade reconhecidos; o segundo está relacionado com a proximidade geográfica em relação ao investigador, fator que facilita o acesso, a realização de entrevistas e a recolha de dados. Assim, optou-se pela utilização de uma amostra por conveniência, também designada amostra não probabilística, a qual, de acordo com Fávero e Belfiore (2017) e Prando (2018), é frequentemente utilizada quando a seleção dos participantes se baseia na facilidade de acesso, disponibilidade ou voluntariedade, tornando o processo mais viável do ponto de vista logístico e temporal.

A amostra deste estudo foi composta por três organizações do setor social, todas certificadas em diferentes modelos de qualidade: uma certificada pelo modelo SQRS Nível A, localizada no distrito de Braga; uma certificada pelo modelo SQRS Nível C; e uma terceira, certificada pelo modelo EQUASS *Assurance*, ambas localizadas no distrito do Porto. Esta diversidade de modelos permitiu comparar perceções e práticas associadas à gestão da qualidade e à participação dos clientes e suas famílias, com base em diferentes exigências normativas. Adicionalmente, foi realizado um pré-teste numa quarta organização certificada pela norma ISO 9001, localizada no distrito de Viseu, com o objetivo de validar e ajustar os instrumentos de recolha de dados, garantindo maior fiabilidade e clareza na aplicação da metodologia.

Com esta abordagem, pretendeu-se obter uma visão aprofundada sobre o impacto dos SGQ na qualidade dos serviços prestados e no envolvimento dos beneficiários, a partir de realidades concretas e diferenciadas dentro do mesmo setor de intervenção.

II.3. – Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados são procedimentos específicos e particulares que atuam como meios auxiliares do método, pois dentro do mesmo método podem ser utilizadas diversas técnicas. O método é considerado como o caminho a ser seguido, enquanto as técnicas representam a forma como esse caminho é percorrido (Coutinho, 2014).

Para o desenvolvimento da presente investigação, foram selecionados dois instrumentos principais de recolha de dados: a entrevista semiestruturada, conforme apresentado no Apêndice II – Guião da entrevista com o Gestor/Diretor Técnico, e o inquérito por questionário, descrito no Apêndice III – Inquérito por Questionário dirigido aos *stakeholders*. A opção por esta abordagem metodológica mista justificou-se pela intenção de obter uma compreensão abrangente e aprofundada sobre a implementação dos SGQ na resposta social CACI, integrando diferentes pontos de vista dos intervenientes institucionais.

A entrevista foi aplicada à direção e/ou aos diretores técnicos das organizações incluídas na amostra. Esta escolha fundamentou-se no papel estratégico que estes profissionais assumem na coordenação e supervisão dos processos organizacionais, bem como na implementação e monitorização do SGQ. Através das entrevistas, pretendeu-se recolher dados qualitativos que permitissem explorar, com profundidade, as perceções da gestão relativamente à eficácia do SGQ, aos principais desafios enfrentados na sua operacionalização e à forma como os princípios de qualidade são traduzidos na prática institucional. Adicionalmente, esperou-se compreender como a participação das famílias e dos clientes é promovida, integrada e valorizada no quotidiano das instituições.

Complementarmente, o inquérito por questionário foi aplicado às famílias dos clientes das organizações, designadas aqui como *stakeholders*. A escolha deste público-alvo decorreu do reconhecimento da sua relevância no acompanhamento dos clientes e no processo de melhoria contínua dos serviços prestados. Adicionalmente, esta opção justificou-se pelo facto de muitos dos clientes não possuírem as capacidades necessárias para responder de forma autónoma e fiável ao questionário, dada a natureza das suas limitações. As famílias, enquanto partes interessadas diretamente envolvidas, oferecem uma perspetiva valiosa sobre a qualidade percebida, o nível de participação nas atividades da organização e a conformidade entre o serviço acordado e o efetivamente prestado. O questionário permitiu recolher dados sistematizados, suscetíveis de análise estatística, contribuindo para aferir o grau de satisfação e envolvimento dos *stakeholders*.

A conjugação destes dois instrumentos permitiu aceder a diferentes níveis de análise, reforçando a validade dos resultados. Assim, assegurou-se uma leitura mais completa e representativa dos fenómenos em estudo, possibilitando uma triangulação de dados que enriquece a compreensão sobre o impacto e funcionamento dos SGQ nas organizações sociais analisadas.

Dentro da abordagem qualitativa, a técnica de recolha de dados mais comum é a entrevista, que consiste numa conversa entre o investigador e os participantes, com o objetivo de obter informações aprofundadas sobre o fenómeno em questão (Minayo & Costa, 2018).

A entrevista visa conhecer a realidade do entrevistado por meio da linguagem, sendo que esta técnica é eficaz na obtenção de respostas que permitem que os inquiridos expressem as suas motivações, experiências e conhecimentos de forma objetiva e transparente (Seidman, 2006).

As entrevistas possuem diversos tipos de classificações, contudo o tipo de entrevista que será utilizada nesta investigação é a entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista é constituído por um guião de perguntas, no entanto é possível que exista interação entre as duas partes fora do guião, de forma a obter informações sobre o tema mais coerentes e abrangentes (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Por outro lado, na abordagem quantitativa, o inquérito por questionário é utilizado para recolher dados estruturados e quantitativos, permitindo a análise estatística e a identificação de padrões. Esta técnica também enfatiza os tópicos principais, promovendo um aumento do conhecimento sobre a temática, além de permitir, posteriormente, a verificação da validade teórica das hipóteses previamente formuladas (Barañano, 2004).

O inquérito por questionário, segundo Gil (2008), pode ser definido como uma técnica de investigação que é composta por um conjunto de questões, as quais irão ser submetidas às pessoas com a intenção de obter informações sobre as mesmas.

Um questionário é, em regra, aplicado a um conjunto de indivíduos, considerados como inquiridos, sobre os quais se pretende recolher informações/dados para analisar, interpretar e retirar conclusões, tendo em vista responder aos objetivos da investigação (Santos & Henriques, 2021).

Sempre que se utiliza um questionário espera-se que todos os inquiridos respondam, melhor dizendo, a situação ideal será aquela em que o número de respondentes é igual ao número total dos inquiridos (Santos & Henriques, 2021).

A entrevista dirigida à gestão/direção técnica das organizações em estudo, foi constituída por dezasseis questões, com o intuito de adquirir as informações necessárias para compreender a situação das organizações em relação à certificação, nomeadamente qual o SGQ implementado e a sua visão acerca do impacto do SGQ na organização.

Enquanto que o inquérito por questionário dirigido às famílias dos clientes pretendeu obter informações acerca da satisfação dos *stakeholders* perante as organizações e perceber se existe relação entre a satisfação dos clientes e a confiabilidade nas OES.

O contacto com as organizações para o pedido de recolha de dados foi iniciado a partir do dia 24 de janeiro de 2025, através de correio eletrónico. Este contacto foi acompanhado pelo Apêndice I – Solicitação de Recolha de Dados na Instituição, que formaliza o pedido de colaboração e esclarece os objetivos do estudo, bem como os procedimentos metodológicos envolvidos.

Após a aprovação por parte das organizações, foi agendado o primeiro encontro, que teve lugar a 26 de fevereiro de 2025, na instituição localizada no distrito de Braga. Nessa ocasião, foi realizada a entrevista previamente prevista e procedeu-se à entrega dos questionários às famílias dos clientes. Os encontros com as duas instituições localizadas no distrito do Porto ocorreram posteriormente, no dia 10 de março de 2025, tendo-se seguido o mesmo procedimento: realização das entrevistas e entrega dos questionários às respetivas diretoras técnicas para distribuição junto das famílias.

Após esta fase, foi concedido um período mínimo de um mês para a devolução dos questionários. No início de maio de 2025, foram rececionados, via CTT, os inquéritos provenientes das três instituições, concluindo-se assim o processo de recolha de dados.

II.4. – Técnicas de análise de dados

Após o procedimento da aquisição dos dados, a fase seguinte é a sua análise e interpretação. Embora estes dois processos sejam distintos estão sempre interligados (Gil, 2008).

No presente estudo, à medida que os dados foram sendo recolhidos, foi também sendo iniciada a sua análise de forma gradual e contínua. Este processo de análise decorreu entre o dia 26 de fevereiro e o final do mês de maio de 2025, permitindo uma abordagem sistemática e simultânea da informação recolhida, facilitando a organização dos dados e a sua posterior interpretação.

A análise visa organizar os dados para fornecer respostas ao problema de pesquisa, enquanto a interpretação procura entender o significado mais amplo das respostas, relacionando-as a conhecimentos prévios (Gil, 2008).

Para a presente investigação, foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados: a entrevista e o inquérito por questionário. A análise dos dados foi realizada com o apoio do *software* NVivo (versão 12) e do IBM SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 28), sendo estas as ferramentas mais adequadas para cada técnica.

O NVivo é um *software* que apoia a organização e análise qualitativa de grandes volumes de informação, facilitando a seleção e interpretação dos dados (Bazeley & Jackson, 2013).

O SPSS é um *software* de análise estatística e tratamento de dados, utilizado nas Ciências Sociais (Martinez & Ferreira, 2007).

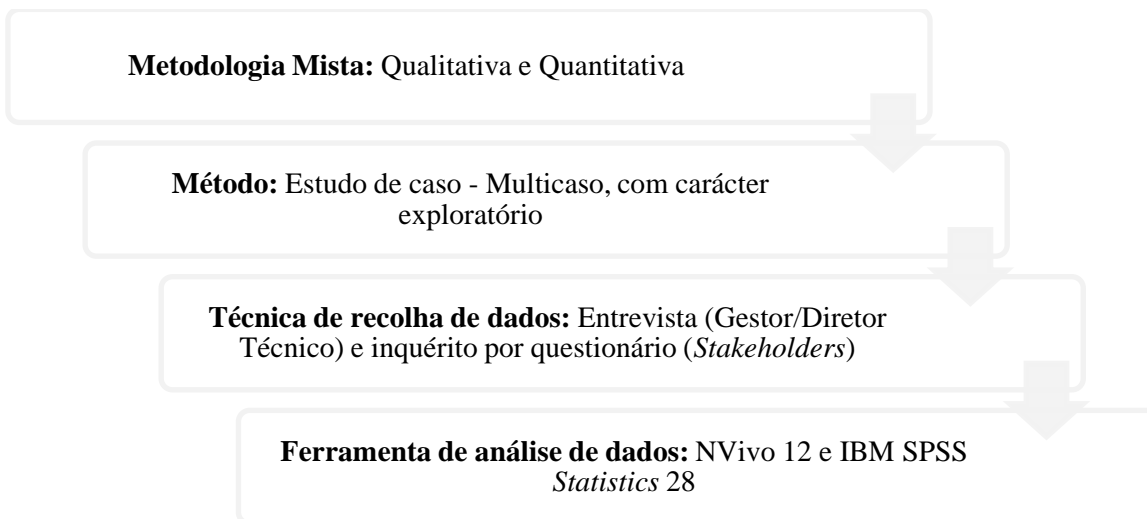


Figura 6 - Esquema de metodologia

Fonte: Elaboração própria

II.5. – A importância da triangulação

A presente investigação baseou-se no modelo de triangulação de técnicas, entendido como a combinação intencional de diferentes instrumentos de recolha e análise de dados, com o objetivo de obter uma compreensão mais completa, aprofundada e fidedigna dos fenómenos em estudo. Esta abordagem permite cruzar diversas fontes de informação e perspetivas, revelando dimensões que dificilmente seriam captadas por um único meio.

Carmo e Ferreira (2008) defendem que a triangulação permite que diferentes técnicas

revelem distintos aspetos da realidade empírica, sendo recomendável usar diversos modos de observação para compreender a complexidade dos fenómenos sociais. Esta diversidade de técnicas contribui para alargar o campo de análise, permitindo aceder não apenas a dados observáveis, mas também aos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências.

A triangulação revela-se especialmente útil em investigações com objetivos múltiplos, na medida em que promove a validação cruzada dos dados recolhidos e ajuda a minimizar enviesamentos. Duarte (2009) e Holanda e Farias (2020) destacam que esta estratégia metodológica fortalece a validade dos resultados e amplia a interpretação dos dados, ao integrar diferentes perspetivas e níveis de análise. Como também sustenta Patton (2002), a combinação de métodos permite captar diferentes realidades percebidas, o que fortalece a compreensão interpretativa. Assim, a triangulação torna-se uma ferramenta essencial para assegurar a consistência e a profundidade das investigações qualitativas.

Neste estudo, a triangulação traduziu-se na aplicação articulada de dois instrumentos de recolha de dados, que, em conjunto, proporcionaram uma visão mais integrada sobre as dinâmicas organizacionais, a perceção da qualidade dos serviços prestados e o impacto dos SGQ. A análise cruzada dos dados das entrevistas e questionários recolhidos permitiu identificar padrões consistentes e interpretar as experiências e perceções dos diferentes atores envolvidos. Esta abordagem fortaleceu a consistência interna do estudo e reforçou a validade das conclusões.

II.6. – Validade e fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados

Garantir a validade e a fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados é fundamental para assegurar a qualidade, credibilidade e rigor metodológico desta investigação. A validade refere-se à capacidade dos instrumentos em medir exatamente o que se pretende investigar, enquanto a fiabilidade traduz-se na consistência e estabilidade dos resultados obtidos (Patton, 2002; Creswell & Creswell, 2018).

No presente estudo, a recolha de dados foi realizada por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, instrumentos que se complementam (Duarte, 2009). Para assegurar a validade dos questionários, estes foram elaborados com base em modelos já validados na literatura, adaptados ao contexto específico da investigação. Além disso, foi realizado um pré-teste junto de uma amostra reduzida, que permitiu identificar e corrigir

eventuais problemas de compreensão e adequação das questões, garantindo assim a validade de conteúdo (Golafshani, 2003).

Este pré-teste teve lugar numa IPSS do distrito de Viseu, na resposta social CACI. A aplicação consistiu na realização de uma entrevista e na entrega de cinco inquéritos por questionário à diretora técnica, para que esta procedesse à sua distribuição junto das famílias dos clientes. Estes procedimentos decorreram no dia 21 de novembro de 2024, sendo que os questionários foram recolhidos pessoalmente na instituição, duas semanas após a entrega.

No caso das entrevistas, a validade foi assegurada pela construção de um guião orientador que permitiu explorar profundamente as perceções e experiências dos participantes, mantendo o foco nos objetivos da investigação (Qu & Dumay, 2011). O pré-teste tanto dos questionários como das entrevistas permitiram ajustes que melhoraram a clareza das perguntas e a pertinência das respostas, fortalecendo a validade dos instrumentos (Creswell & Creswell, 2018).

Nos questionários, algumas perguntas foram estruturadas com base em escalas do tipo *Likert*, desenvolvidas a partir de modelos já validados na literatura (Colton & Covert, 2007; Artino, La Rochelle, Dezee, & Gehlbach, 2014). Para as entrevistas, a fiabilidade foi assegurada pela aplicação consistente dos guiões, bem como pela gravação e transcrição integral das sessões, o que garantiu a fidelidade na análise dos dados (Patton, 2002).

Reconhecem-se, contudo, limitações inerentes a ambos os instrumentos. Nos questionários, a sua natureza pode restringir a profundidade e a riqueza dos dados recolhidos, enquanto as entrevistas, pela sua natureza subjetiva, dependem da interpretação do investigador (Silverman, 2016). Estas limitações foram mitigadas pela aplicação combinada dos instrumentos e pela reflexão crítica contínua durante a recolha e análise dos dados.

Desta forma, as estratégias adotadas para garantir a validade e fiabilidade dos questionários e entrevistas reforçam a robustez metodológica da investigação, conferindo maior segurança e profundidade às conclusões apresentadas.

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar, de forma detalhada, os dados obtidos ao longo da investigação, proporcionando uma visão clara e objetiva sobre as informações recolhidas. Inicialmente, proceder-se-á à descrição dos resultados, seguindo-se uma análise, na qual serão identificados padrões, tendências e possíveis relações entre as variáveis em estudo. Por fim, a interpretação dos resultados permitirá uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos investigados, possibilitando a formulação de conclusões sobre as hipóteses levantadas e as implicações do estudo no contexto da área de investigação.

III.1. – Descrição e análise dos dados obtidos nas entrevistas

III.1.1. – Caracterização do perfil do entrevistado

De modo a obter uma melhor compreensão das respostas, é fundamental analisar o perfil dos entrevistados. Assim, a primeira parte do guião da entrevista aborda questões relacionadas com o sexo, idade, habilitações literárias, cargo(s) desempenhado(s) e, ainda, o tempo de exercício das funções na organização.

Na figura 7, verifica-se que a totalidade dos profissionais entrevistados, 3 (100%), pertence ao sexo feminino, não havendo qualquer representação do sexo masculino.



Figura 7 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Sexo

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A figura 8 apresenta a distribuição etária dos entrevistados, mostrando que as faixas etárias de 30-39 anos representa 33,33%, a faixa etária de 50-59 anos corresponde a 66,66%, enquanto a faixa etária 40-49 anos não tem representatividade. De forma mais detalhada, o grupo de profissionais que participaram no estudo tem as seguintes idades: 38 anos (1); 50 anos (1); e 53 anos (1).



Figura 8 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Idade

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Relativamente às habilitações académicas, a figura 9 expõe a distribuição das habilitações literárias dos entrevistados, indicando que 2 (66,66%) possuem Licenciatura, 1 (33,33%) possui, além da Licenciatura, uma Pós-Graduação.

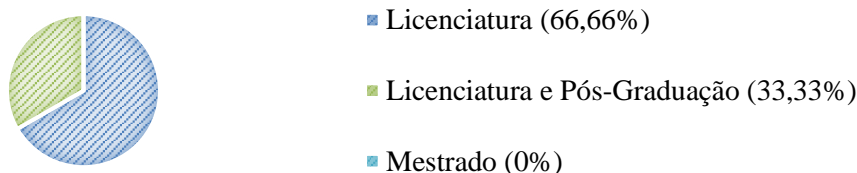


Figura 9 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Habilitações Literárias

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

No que diz respeito aos cargos desempenhados pelos entrevistados, a figura 10 revela que 1 (33,33%) ocupa a função de Diretora Técnica e Assistente Social, enquanto 1 (33,33%) exerce simultaneamente o cargo de Diretora Técnica e Terapeuta Ocupacional. De igual modo, 1 (33,33%) das entrevistadas desempenha a função de Diretora Técnica e Responsável pela Gestão do Procedimento de Voluntariado. Esta distribuição equitativa sugere uma gestão diversificada e especializada, assegurando a representação de diferentes áreas de atuação. Além disso, demonstra que, apesar de ocuparem o cargo de Diretora Técnica nas instituições, as profissionais continuam a exercer a sua função primordial, conciliando a gestão com o desempenho das suas áreas de especialização.

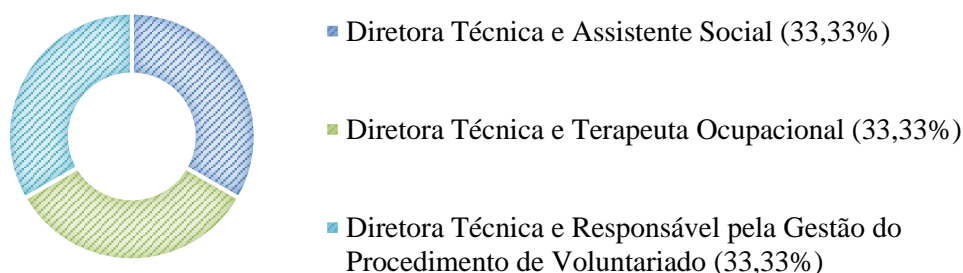


Figura 10 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Cargo(s) desempenhado(s)

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A figura 11 apresenta a distribuição dos anos de trabalho dos entrevistados, evidenciando que a maioria, 2 (66,66%), possui entre 21 e 30 anos de experiência profissional. Além disso, 1 (33,33%) das entrevistadas têm entre 1 e 10 anos de trabalho, enquanto nenhuma se encontra na faixa dos 11 a 20 anos de experiência (0%). De forma mais minuciosa, este grupo de profissionais contém os seguintes anos de trabalho nas instituições em que se encontram inseridas: 2 anos (33,33%); 24 anos (33,33%); e 28 anos (33,33%).



Figura 11 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Anos de trabalho

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

III.1.2. – Sistema de Gestão de Qualidade e Confiabilidade

Após a caracterização do perfil dos entrevistados, será realizada a análise da segunda parte do guião da entrevista, que aborda questões relacionadas com o SGQ e a Confiabilidade, com o objetivo de compreender como as organizações asseguram a eficácia dos seus processos e a confiança nos resultados entregues.

III.1.2.1. – Modelo/Norma de Qualidade

A figura 12 ilustra os diferentes modelos ou normas de qualidade adotados pelas organizações analisadas, verificando-se que os modelos EQUASS *Assurance*, SQRS Nível A e SQRS Nível C são utilizados de forma uniforme. Por outro lado, a norma ISO 9001 não surge no gráfico, sinalizando que nenhuma das instituições participantes a adotou.

A organização 1 implementou a certificação EQUASS em 2011, no entanto, continua apenas com o Sistema de Qualificação das Respostas Sociais - Nível A, o qual foi implementado no ano de abertura da instituição, em 2012. A organização 2 também implementou o Sistema de Qualificação das Respostas Sociais – Nível C, desde 2005. Por sua vez, a organização 3 implementou o EQUASS *Assurance* em 2010.

Este cenário sugere uma preferência por modelos de qualidade específicos do setor,

com destaque para os sistemas EQUASS e SQRS, devido às suas diretrizes estarem mais alinhadas com as necessidades das organizações estudadas.

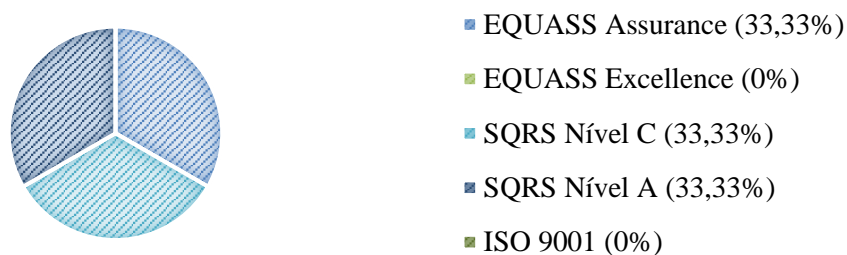


Figura 12 - Modelos ou normas de qualidade adotados pelas organizações analisadas

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

III.1.2.2. – Impacto da certificação na instituição

Todas as entrevistadas concordaram que a certificação foi benéfica para as instituições em que estão inseridas.



Figura 13 - A certificação foi benéfica para a instituição?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A entrevistada 2 refere que, a certificação “*é um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável da instituição e uma forma de acrescentar valor*”.

Enquanto a entrevistada 3 menciona que a certificação permite à organização “*perceber onde é que nós estamos e o que é que temos que fazer para melhorar*”.

Em relação aos benefícios reconhecidos após a certificação pela qualidade, denotam-se diversas opiniões.

A entrevistada 1 alude que a certificação permite a implementação de “*muitas linhas orientadoras e o rigor com que trabalhamos com os nossos jovens*”, funcionando assim como um meio para orientar e regular a forma de trabalhar na prestação dos serviços.

Por outro lado, a entrevistada 2 identifica que definição clara de procedimentos e responsabilidades torna o trabalho mais eficiente, garantindo uma melhor resposta. Segundo a entrevistada:

O facto de termos os procedimentos e as responsabilidades tão definidas torna o trabalho mais claro e preciso. Além de que, determinam o que deve ser feito e como deve ser executado o serviço, para tornar o melhor possível a resposta para os seus clientes.

Enquanto, a entrevistada 3 indica que a organização obteve mais visibilidade, e os colaboradores se sentiram mais motivados devido ao reconhecimento do seu trabalho, o que também contribuiu para um reconhecimento exterior. A entrevistada destaca:

Foi muito motivador também para os próprios colaboradores, porque de facto temos uma instituição certificada, de facto reconhecem aquilo que é o nosso valor, aquilo que é o nosso trabalho, aquilo que nós fazemos, portanto eu acho que foi muito importante, mesmo ao nível depois da visibilidade a nível do exterior.

Em contraste, foram também identificadas algumas limitações ou constrangimentos, destacando-se o excesso de documentação, reconhecido por duas das entrevistadas. O excesso de documentação também é um ponto em destaque, sendo reconhecido por duas entrevistadas. A Entrevistada 2 refere: *“Foi muita documentação, muita papelada”*. Já a Entrevistada 3 aponta: *“o facto de haver muitos impressos e impressos para várias coisas, vai haver aqui um uso excessivo daquilo que é documentação”*.

O excesso de burocracia também é um ponto em destaque, sendo reconhecido pela Entrevistada 1, a qual aponta: *“Demasiada burocracia”*.

Outras duas limitações ou constrangimentos inicialmente identificados foram a responsabilização dos colaboradores, que implicava que os mesmos fossem responsáveis pelo preenchimento da documentação inerente ao processo de qualidade, e a dificuldade na mudança dos comportamentos dos *stakeholders*. A Entrevistada 2 destaca que *“numa fase inicial, a mudança... é sempre complicada. O facto de terem que escrever, assinar, responsabilizar cada um, torna as coisas mais difíceis para executar”*. A Entrevistada 3, por sua vez, menciona: *“Há pessoas que estão cá há muitos anos. É um bocadinho difícil também mudar aquilo que às vezes são os comportamentos das pessoas e a realidade”*.

Tabela 6 - Benefícios e Limitações/Constrangimentos da implementação de um SGQ

	E 1	E 2	E 3
Vantagens competitivas.			x
Aumento do nível do aproveitamento dos recursos disponíveis.			x

Aumento dos níveis de motivação dos recursos humanos.			X
Definição de responsabilidades.	X	X	X
A uniformização das metodologias e práticas da instituição.	X	X	X
A melhoria da comunicação interna.	X	X	X
A melhor orientação para o resultado.	X	X	X
A resistência da cultura organizacional.		X	X
Custos da implementação.	X	X	X
Disponibilidade de tempo/excessiva burocracia inerente ao Sistema.	X	X	X
Excessivo suporte de documentação por parte dos auditores.		X	X

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

III.1.2.3. – Conformidade entre o serviço oferecido e o serviço contratado

A prestação de serviços em conformidade com os padrões de qualidade exige uma gestão eficaz das expectativas dos clientes, de modo a garantir uma percepção positiva da qualidade dos serviços prestados. A forma como estas expectativas são geridas variada conforme o funcionamento de cada instituição, segundo as observações das entrevistadas.

A entrevistada 1 destaca a importância de ajustar as expectativas dos clientes, um processo que considera fundamental para a adaptação das pessoas apoiadas, afirmando: “*É um bocadinho esta questão de ajustar as expectativas, que também faz parte do processo de adaptação e do processo que fazemos com eles*”.

Este ajuste é parte de um esforço contínuo para garantir que os clientes compreendam o que podem alcançar a curto, médio e longo prazo. Este processo não se limita à adaptação individual, mas também envolve o trabalho contínuo da equipa. Apesar da sobreposição de funções, como terapeuta ocupacional e coordenadora do CACI, a entrevistada acredita que é possível conciliar a gestão da qualidade com as suas funções, “*de facto, eu acho que é possível conciliar as duas funções e o SGQ*”. A entrevistada acredita que, embora a gestão da qualidade exija um esforço constante, este sistema tem como objetivo garantir que todos percebam as suas funções e responsabilidades, assegurando a qualidade do serviço prestado.

No entanto, mesmo destacando que a disseminação do SGQ é parte da cultura organizacional, ela reconhece que, em muitos casos, o rigor da burocracia pode tornar o trabalho mais complexo e desafiador, citando:

Fazemos muita disseminação do SGQ com os colaboradores, portanto já é política da casa..., portanto, já está incutido, não acho que seja complicado neste sentido, claro que, muitas vezes, é difícil termos as coisas todas em ordem pelo rigor da burocracia.

De acordo com a Entrevistada 2, a maior dificuldade “é não ir ao encontro efetivo da expectativa de cada um”. Em resposta à questão, coloca-se o foco na dificuldade de atender às expectativas dos clientes, especialmente devido ao longo tempo de espera para os serviços. Devido ao CACI ser uma resposta para a vida, os clientes permanecem na instituição por longos períodos, o que resulta numa elevada procura dos serviços e limitações de vagas, “o tempo de espera é muito grande, as vagas estão sempre ocupadas”. A entrevistada também destaca a importância do diálogo contínuo com as famílias, especialmente através dos planos individuais de inclusão, que envolvem tanto os clientes quanto as suas famílias no processo de adaptação e criação. Além disso, ela observa que, devido à carga de trabalho relacionada com a gestão da qualidade e a documentação, é difícil dedicar tempo suficiente aos utentes, o que acaba por prejudicar o serviço social, aludindo:

Como assumo o cargo da direção técnica e ao mesmo tempo também faço parte da direção. O serviço social acaba ficando, porque há muita papelada para a preencher. Há muita coisa, não consigo disponibilizar tanto tempo na parte dos utentes.

Em relação à entrevistada 3, verifica-se que a sua perceção é que “no geral, nós conseguimos responder com aquilo que são as expectativas dos nossos clientes”. A entrevistada menciona uma abordagem centrada na pessoa como a base da prática da organização, embora reconheça que existem limitações quando as expectativas dos clientes dependem de fatores externos, como a comunidade. Ela salienta que a gestão de expectativas é um desafio quando os objetivos não estão diretamente sob o controlo da organização. Relativamente ao tempo de espera, a entrevistada explica que, no caso do CACI, as vagas são limitadas e estão totalmente preenchidas, existindo novas vagas apenas quando um cliente sai da instituição ou falece. Quanto ao excesso de cargos de gestão, a entrevistada considera que não é excessivo acumular as funções de Diretora Técnica e a responsabilidade pela integração do SGQ, pois acredita que ambas as funções estão interligadas e são essenciais para a manutenção de um serviço de qualidade. A entrevistada considera que:

Enquanto Diretora Técnica, tenho que ter em atenção todas estas questões que nós estamos a fazer. Se quero um serviço de qualidade, e se queremos prestar um serviço de qualidade, tenho de estar de alguma forma incluída e integrada em todos os processos de gestão da qualidade porque sou eu que dará os contributos necessários também para a própria gestora da qualidade.

Em resumo, as entrevistas revelam que a gestão de expectativas dos clientes em OES envolve um equilíbrio complexo entre flexibilidade, adaptação às necessidades individuais e à manutenção de um SGQ rigoroso. As dificuldades identificadas incluem a gestão de tempo e recursos, a necessidade de comunicação constante com as famílias e a complexidade de lidar com as expectativas externas que escapam ao controlo direto das organizações.

Todas as entrevistas afirmam que o serviço prestado pela instituição vai de encontro ao serviço oferecido/contratado, evidenciando alguns pontos importantes:

- 1. Todos os serviços e atividades que prestamos, estão por norma no contrato de prestação de serviços que é assinado entre nós, de forma legal. Tudo o que está lá, nós temos que cumprir. Sendo ele avaliado todos os anos. Avaliado e falado, neste caso, de forma a fazer o plano individual anual. E se houver alterações, temos de fazer emendas a esses contratos. (entrevistada 2)*
- 2. Aquilo que são as necessidades dos nossos clientes é naquilo que nós atuamos. Se houver alguma necessidade que o cliente tenha, ou que seja específico dele ou alguma expectativa, nós reestruturamos aquilo que possam ser os nossos serviços para podermos cumprir com aquilo que é expectativa e a necessidade do próprio cliente. (...) Portanto, nós ao longo dos anos fomos nos adaptando àquilo que são as necessidades e expectativas dos clientes. Cada cliente é um só e nós temos que pensar naquilo que são as suas necessidades, nas suas potencialidades, aquilo que são as suas expectativas. (entrevistada 3)*

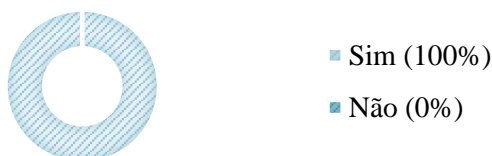


Figura 14 - O serviço prestado pela instituição vai de encontro ao serviço oferecido/contratado?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

III.1.2.4. – Prestação de serviços de acordo com as normas da qualidade

A gestão da prestação de serviços nas organizações caracteriza-se por uma abordagem flexível e adaptativa, centrada nas necessidades individuais dos clientes. Os serviços são ajustados continuamente, seja através da criação de novas respostas ou da adaptação das existentes, formalizados em contratos que são avaliados e revistos anualmente. Esta prática garante que as expectativas e necessidades dos clientes sejam atendidas de forma personalizada e eficaz.

As entrevistadas consideram que a instituição em que estão inseridas demonstra facilidade em cumprir as normas de qualidade na prestação de cuidados, serviços e atividades.

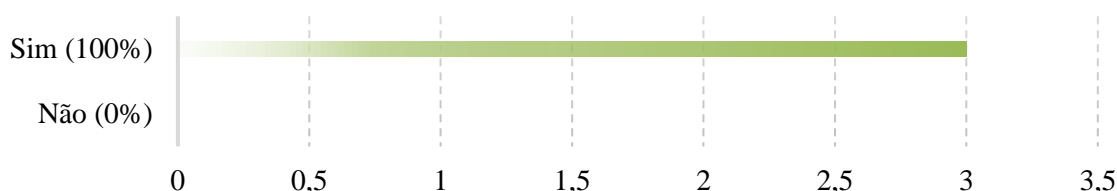


Figura 15 - A instituição consegue com facilidade prestar os cuidados, serviços e as atividades de acordo com as normas de qualidade?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Na medida em que a entrevistada 3 reflete que *“pode haver sempre alguma coisa a melhorar, mas nós procuramos cumprir com aquilo que são os princípios do nosso SGQ”*.

No que concerne às limitações, que possam surgir como impedimento de prestar os cuidados, serviços e atividades de acordo com as normas de qualidade, 3 (100%) das entrevistadas acredita que existam algumas, nomeadamente questões relacionadas com a burocracia - *“preencher tanto o documento, ter as coisas todas direitinhas e organizadas”* (entrevistada 1); com os colaboradores - *“Há situações que nos tornam mais difíceis de prestar serviço. Por exemplo, quando existem baixas, é por vezes a falta de pessoal, a falta de recursos humanos para conseguir gerir e prestar os serviços de uma melhor forma”* (entrevistada 2); e com fatores externos à instituição - *“E temos sempre algumas dificuldades, principalmente quando às vezes as coisas também dependem propriamente só de nós, quando depende da comunidade”* (entrevistada 3).



Figura 16 - Reconhece limitações que possam surgir como impedimento de prestar os cuidados, serviços e atividades de acordo com as normas de qualidade?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

No parecer das entrevistadas, as instalações e os equipamentos estão atualizados e aptos para a prestação de serviços a pessoas portadoras de deficiência, sendo considerados adequados às necessidades existentes e sujeitos a adaptações contínuas para melhor responder às exigências dos clientes.

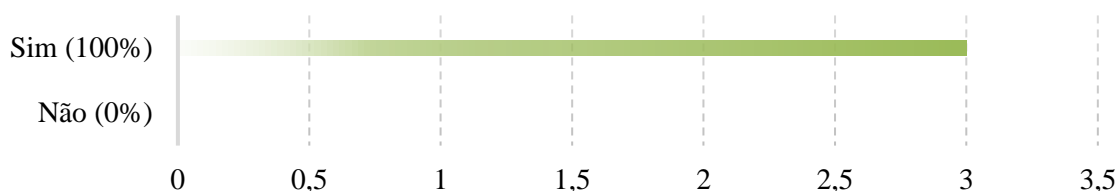


Figura 17 - As instalações e os equipamentos estão atualizados e aptos para a prestação de serviços a pessoas portadoras de deficiência?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Sobre esta questão, as entrevistadas partilharam as seguintes percepções:

- Entrevistada 2: *“Não existe qualquer problema em termos de mobilidade, é tudo plano. Vamos adaptando e atualizando as instalações e os equipamentos consoante as mudanças dos clientes. Eles agora estão mais velhos, e temos de nos adaptar”*.
- Entrevistada 3: *“Tudo o que diz respeito às nossas instalações procurámos dotá-las do cumprimento da lei. Até porque somos tudo rés do chão... Com o passar dos anos, tivemos sempre em conta as nossas necessidades e aquilo que é importante para o cliente. O foco está sempre no cliente, para que ele nunca fique sem resposta ou tenha de ir para casa sem que possamos, até ao limite, encontrar uma solução”*.

III.1.2.5. – Impacto da certificação da qualidade no comportamento profissional e afetivo dos colaboradores

As entrevistadas destacam que a certificação da qualidade tem impacto na organização tanto internamente, no comportamento profissional, como externamente, no comportamento afetivo dos colaboradores para com clientes e famílias.

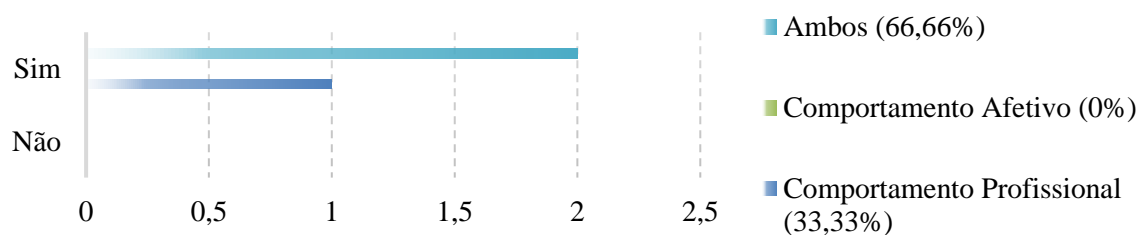


Figura 18 - O certificado da qualidade trouxe alguma mudança no comportamento profissional e afetivo dos colaboradores para com os clientes e famílias?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Na perspectiva da Entrevistada 1, este certificado promove uma maior proximidade com os clientes e famílias, funcionando como uma linha orientadora da intervenção. Através de questionários de satisfação e da criação dos planos individuais de inclusão em parceria com as famílias, há um envolvimento mais direto e contínuo. A Entrevistada 2 também destaca essa proximidade, sublinhando que a participação ativa dos clientes e famílias no desenvolvimento dos planos individuais fortalece a relação e a adaptação dos serviços às suas necessidades. Como destacam:

- *Os SGQ, nós usamo-lo muito como as linhas orientadoras da nossa forma de intervenção. Portanto, isso acaba por estar incutido e aproxima as famílias, nós aplicamos sempre questionários de satisfação, também vamos sempre... mantendo informados. Os planos individuais de inclusão são feitos em conjunto, em parceria com as famílias, com os jovens, portanto, existe aqui uma aproximação real às famílias e aos clientes. (entrevistada 1)*
- *Falando novamente dos planos individuais, existe uma maior proximidade, quer com os clientes e quer com as famílias, porque eles fazem parte desse processo. (entrevistada 2)*

Por outro lado, a Entrevistada 3 salienta que, no aspeto afetivo, a relação com os clientes sempre foi forte e baseada na proximidade e no contacto humano. No entanto, reconhece que os SGQ trouxeram avanços na documentação, monitorização e explicação dos processos às famílias. Além disso, destaca a necessidade constante de adaptação para

garantir um serviço de qualidade e alinhado com as necessidades dos clientes. Nas suas palavras:

A nível do comportamento afetivo dos colaboradores para com os clientes, não, porque sempre houve esta relação de afetividade muito grande. A nível profissional, de facto, acho que houve ali alguma, pronto, a nível mais do que a documentação, o registarmos, o monitorizarmos, o percebemos a importância dessas questões.

III.1.2.6. – Instrumentos de gestão e melhoria contínua

A gestão da qualidade nas OES exige a implementação de instrumentos eficazes que garantam a melhoria contínua dos serviços prestados. Para responder às necessidades e expectativas dos clientes e famílias, bem como para otimizar os processos internos, é essencial adotar estratégias de monitorização, avaliação e adaptação. Neste sentido, procurou-se identificar os instrumentos de gestão e de melhoria contínua utilizados pelas instituições em estudo para assegurar a qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos, os quais se encontram apresentados na tabela seguinte.

Tabela 7 - Instrumentos de gestão e melhoria contínua utilizados pelas instituições

	E 1	E 2	E 3
Reuniões.			X
Plano individual de atividades.	X	X	X
Questionários de satisfação aos <i>stakeholders</i> .	X	X	X
Ciclo PDCA.			X
Análise SWOT.			X

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

III.1.2.7. – Influência da certificação da qualidade na confiança e confiabilidade institucional

No que diz respeito à implementação do SGQ e à posterior certificação pela qualidade, todas as entrevistadas consideram que, efetivamente, estes fatores influenciam positivamente a confiança e contribuem significativamente para a confiabilidade da instituição. Segundo as entrevistadas, a adoção de um SGQ bem estruturado não só assegura a conformidade com normas de qualidade reconhecidas internacionalmente, como também reforça a imagem da instituição perante os seus diversos públicos.



Figura 19 - A implementação do SGQ e posterior certificação pela qualidade influencia confiança e contribui para a confiabilidade da instituição?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Por exemplo, a entrevistada 1 considera que:

O facto de termos a documentação toda, os planos, o facto de dizermos às famílias este ano os objetivos que vamos definir são estes, no fim analisar esses objetivos que foram trabalhados, eu acho que isso também dá aqui alguma confiabilidade às famílias deste processo. Neste caso, a implementação dos documentos, por assim dizer, que vêm através do sistema de qualidade, aproxima das famílias e traz aquela confiança de sei o que eles vão fazer, sei que têm isto, têm aquilo, implica mais que as famílias confiem, que até têm de ir mais para aqui para a instituição, provavelmente. Sentimos que as famílias apreciam também estar envolvidas neste processo e que confiam muito por isso.

A entrevistada 2 também menciona que, na sua opinião, a implementação do SGQ e posterior certificação pela qualidade, “*torna o trabalho mais claro e mais transparente, uma vez que é de conhecimento geral pelos interessados. É assim, desde o plano de admissão, o plano de acolhimento, o plano individual, todos eles fazem parte desse processo, quer os utentes, quer as famílias, quer nós. É mais por aí. Eles vão ganhando confiança sabendo o que é que o seu familiar está a fazer, visto que também disse que há diálogo entre as famílias e a instituição. Eles estão sempre dentro e sentem que podem confiar na instituição... e fazem parte do processo. Só assim é que as coisas funcionam*”.

Em contrapartida, a entrevistada 3 constata que: “*influencia e que o facto de nós também termos esta questão da qualidade implementada e sermos certificados, também acho que acaba por uma maior confiança na instituição, não por si só, porque eu acho que esse trabalho faz daquilo que são as nossas práticas e do nosso dia a dia, e da imagem que nós passamos para o exterior, mas também é importante que de alguma forma nós tenhamos este serviço e naturalmente que traz vantagens em relação a isso*”.

Em resumo, todas as entrevistadas concordam que a implementação do SGQ e a obtenção da certificação pela qualidade são fatores essenciais para estabelecer e consolidar a confiança e a confiabilidade da instituição, tanto a nível interno como externo

III.1.2.8. – Certificação pela qualidade como estratégia de sustentabilidade e imagem organizacional

Por último, em relação à implementação da certificação de um SGQ como uma estratégia de gestão essencial à melhoria da imagem exterior e à sustentabilidade organizacional, obteve-se diferentes opiniões entre as entrevistadas.

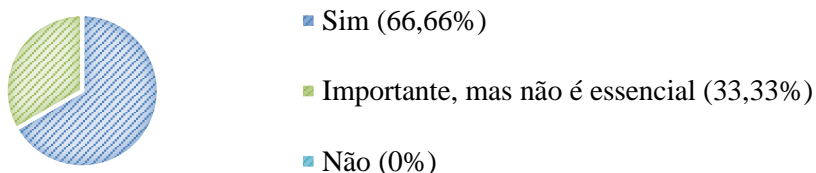


Figura 20 - A implementação da certificação de um SGQ é uma estratégia de gestão essencial à melhoria da imagem exterior e sustentabilidade organizacional?

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A Entrevistada 1 sublinhou a relevância da certificação do SGQ para a imagem da instituição, afirmando que a implementação de um SGQ confere uma imagem diferenciada e rigorosa à organização: "*Eu acho que a implementação da certificação dos SGQ é muito importante para as instituições*", e acrescentou: "*portanto, de facto acho mesmo que dá aqui uma imagem diferente e acho que ajuda muito nesse sentido. E dá aqui rigor, sem dúvida*".

A Entrevistada 2, numa abordagem estratégica, destacou que a implementação do SGQ representa uma forma de agregar valor à instituição e de reforçar a confiança dos *stakeholders*. Para ela, o SGQ é um "*fator estratégico organizacional da instituição*" e "*uma forma de acrescentar valor e de ter um conjunto de parâmetros de boas práticas*" que, no final, "*apresentam a instituição como uma boa instituição, por assim dizer, e trazem confiança*".

Por outro lado, a Entrevistada 3 adotou uma visão mais cautelosa, reconhecendo que, embora o SGQ seja importante, ele não é o fator essencial para a imagem de sustentabilidade da organização. Ela afirmou que:

A nossa imagem para o exterior de sustentabilidade não depende só aqui do SGQ. É importante sim, mas não é o essencial. Porque todas as atividades que nós temos, e isto é muitas vezes a sustentabilidade organizacional, não depende propriamente disso. Depende de projetos que possam surgir, depende de candidaturas a fundações e a outras questões que possam surgir.

No entanto, a entrevistada reconheceu que o SGQ contribui para a organização de processos e para a gestão de projetos, o que, por sua vez, reforça a sustentabilidade da

instituição, garantindo que não haja desvios em relação aos objetivos iniciais. "*Portanto, também contribui nesse sentido de nós podermos, de facto, estarmos mais metódicos, mais organizados, pronto, mas a imagem da instituição já foi construída ao longo dos anos e continua a ser construída*".

As opiniões sobre o impacto do SGQ na melhoria da imagem e sustentabilidade da instituição variam. Para algumas entrevistadas, a certificação é uma ferramenta essencial para reforçar a imagem exterior e garantir uma gestão mais rigorosa, enquanto outras consideram que, apesar da sua importância, a sustentabilidade organizacional depende também de outros fatores e práticas já existentes na instituição. No entanto, todas reconhecem que a implementação do SGQ contribui positivamente para a organização, seja através do rigor, seja pela maior transparência e confiança gerada.

III.2. – Descrição e análise dos dados obtidos nos inquéritos por questionário

III.2.1. – Caracterização do perfil dos inquiridos

Da mesma forma que na análise dos dados das entrevistas, para compreender melhor as respostas dos inquéritos por questionário, é necessário conhecer o perfil dos inquiridos. Por isso, a primeira parte dos questionários aborda questões como sexo, idade, nível de escolaridade, ocupação, relação com o cliente e, ainda, o tempo de relação com a organização. O total de questionários enviados foi de 155, distribuídos entre as três organizações, nomeadamente 30 para a organização 1, 35 para a organização 2 e 90 para a organização 3. No total, foram obtidas 95 respostas, sendo 28 provenientes da organização 1, 22 da organização 2 e 45 da organização 3.

Na figura 21, verifica-se que 63 (66,30%) dos inquiridos pertencem ao sexo feminino, enquanto 32 (33,70%) pertencem ao sexo masculino. Relativamente à faixa etária, constata-se que 12 (12,60%) dos inquiridos numa faixa etária de 21 – 40 anos, 16 (16,80%) na faixa dos 41 – 50 anos, e 67 (70,60%) na faixa dos 51 ou mais anos.

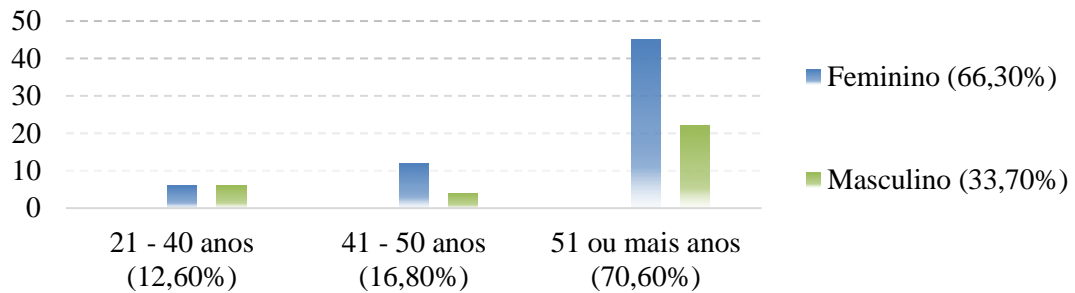


Figura 21 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Sexo e Faixa etária

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Através da figura 22, é possível verificar uma predominância de níveis de escolaridade obrigatórios entre os inquiridos, nomeadamente: 33 (34,80%) com o 1º ciclo (1º ao 4º ano), 13 (13,70%) com o 2º ciclo (5º ao 6º ano), 17 (17,90%) com o 3º ciclo (7º ao 9º ano), e 21 (22,10%) com o Ensino Secundário (10º ao 12º ano). Cumulativamente, observa-se uma menor frequência de níveis de escolaridade superiores ao obrigatório, sendo que apenas 7 (7,40%) dos inquiridos possuem uma Licenciatura, 3 (3,20) um Mestrado e apenas 1 (1,10%) um Doutoramento.

Por outro lado, observa-se que as três ocupações principais dos inquiridos são: trabalhador por conta de outrem, com 33 (34,70%); reformado, com 32 (33,70%); e desempregado, com 21 (22,10%). Apenas, 8 (8,50%) dos inquiridos são trabalhadores por conta própria e 1 (1,10%) é estudante.

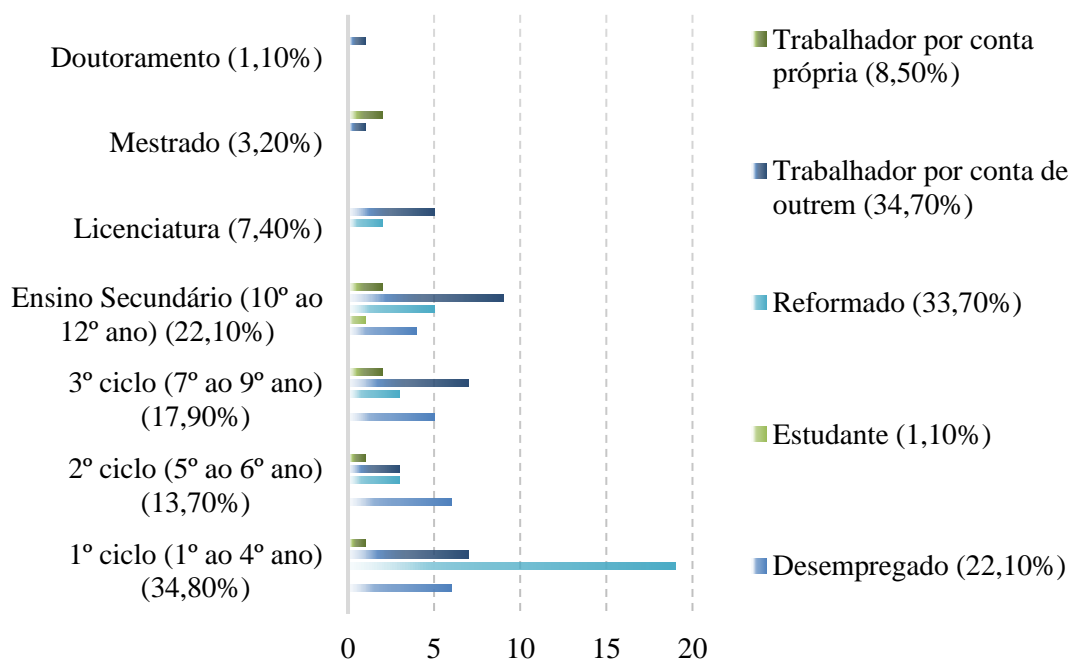


Figura 22 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Nível de escolaridade e Ocupação principal

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Analogamente à relação dos inquiridos com os clientes, verifica-se que a maioria são pais ou mães, representando 65 dos inquiridos (68,50%). Seguem-se os irmãos ou irmãs, com 15 respostas (15,80%), e os tutores ou responsáveis legais, com 5 (5,30%). Em menor número, surgem os filhos ou filhas, com 4 inquiridos (4,20%), os tios ou tias, com 3 (3,20%), e, com apenas 1 inquirido cada (1,10%), os cônjuges, madrastas e sobrinhas.

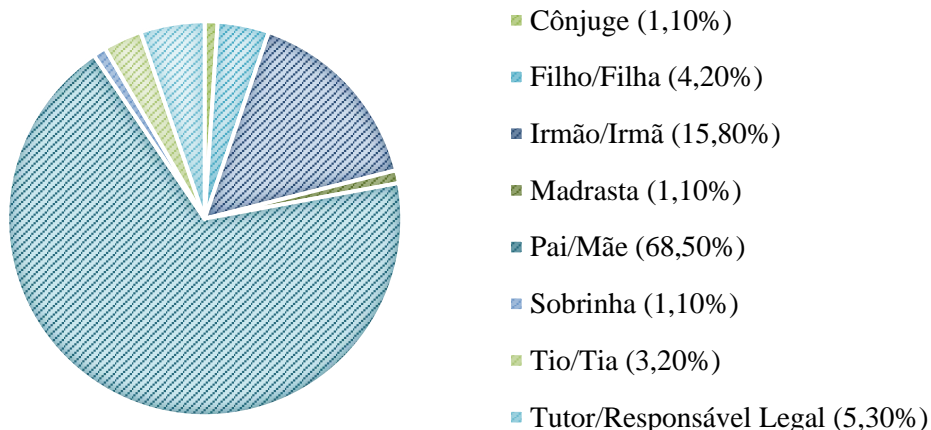


Figura 23 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Relação com o cliente

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Relativamente ao tempo de relação com a instituição, os dados revelam que a maioria dos inquiridos, 53 (55,80%), mantém uma relação com a instituição há mais de 10 anos, o que denota uma ligação de longa duração. Em seguida, 24 (25,30%) dos inquiridos estabelecem uma relação com a instituição entre 5 a 10 anos. Apenas 13 (13,70%) mantêm uma relação com duração entre 1 a 5 anos, e uma pequena minoria, 5 (5,30%), apresenta uma relação de menos de 1 ano.

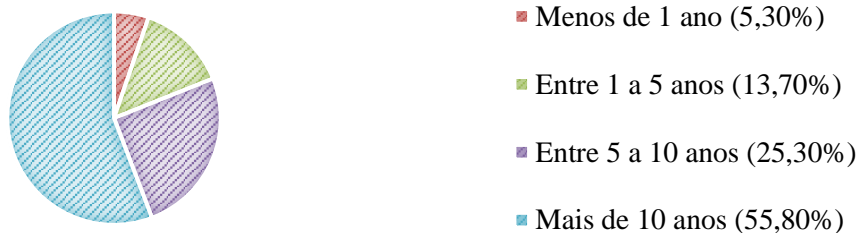


Figura 24 - Dados socioprofissionais dos entrevistados – Tempo de relação com a Instituição

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2. – Perceção do grau de satisfação dos inquiridos

Após a caracterização do perfil dos inquiridos, será efetuada a análise da segunda parte do inquérito, que se concentra nas questões relativas ao grau de satisfação dos participantes. O objetivo é compreender a perceção destes sobre a maneira como as organizações garantem a eficácia dos seus processos e a confiança nos resultados obtidos.

Para tornar possível esta perceção, a análise da questão 7 do inquérito por questionário procura avaliar o grau de satisfação dos participantes relativamente a diferentes aspetos. Os dados recolhidos permitem aprofundar a compreensão da perceção dos participantes sobre as diversas dimensões da qualidade dos serviços prestados.

III.2.2.1. – Grau de satisfação – Atendimento

No que respeita à atenção e disponibilidade dos colaboradores para responder às necessidades dos clientes e esclarecer dúvidas de forma adequada, a maioria dos inquiridos apresentou um nível elevado de satisfação. Do total de 95 respostas, 39 (41,40%) dos participantes afirmaram estar totalmente satisfeitos, enquanto 34 (35,80%) referiram estar muito satisfeitos. Apenas 1 (1,10%) indicou estar pouco satisfeito e nenhum participante indicou estar nada satisfeito. Os restantes 21 (22,1%) declararam-se satisfeitos, sem

extremos. Não foram registadas respostas nas categorias “*Não sei*” ou “*Não se aplica*”, o que indica que todos os inquiridos se sentiram aptos a avaliar este aspeto.

Relativamente à apresentação e imagem dos colaboradores, os resultados também refletem uma perceção globalmente positiva, embora com ligeiras variações. Dos participantes, 42 (44,20%) consideraram-se totalmente satisfeitos e 25 (26,30%) muito satisfeitos, enquanto 12 (12,60%) indicaram estar apenas satisfeitos. Notou-se ainda que 5 (5,30%) manifestaram-se nada satisfeitos e 5 (5,30%) seleccionaram a opção “*Não sei*”. Além disso, 6 (6,30%) assinalaram que esta questão não se aplicava ao seu caso.

De forma geral, os dados evidenciam um elevado nível de satisfação relativamente ao atendimento. A maioria dos inquiridos considera que os profissionais demonstram atenção, disponibilidade e boa apresentação no desempenho das suas funções. Estes resultados indicam uma perceção globalmente favorável da qualidade do atendimento.

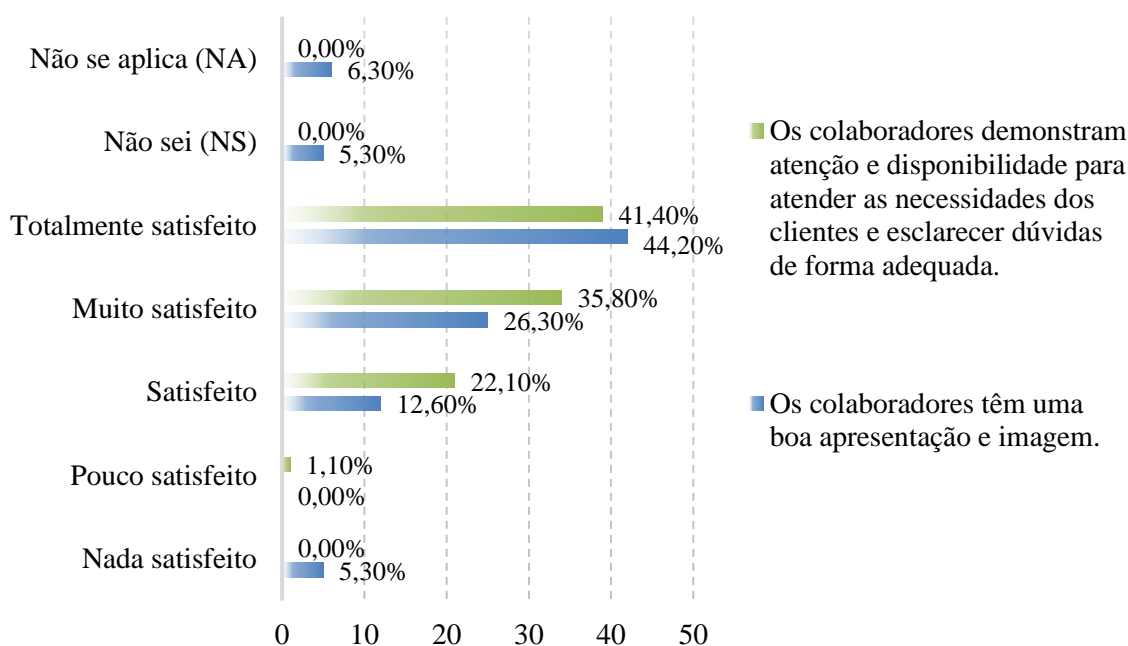


Figura 25 - Grau de satisfação – Atendimento

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.2. – Grau de satisfação – Cortesia e Segurança

Em relação à cortesia e segurança, entendidas como a capacidade dos colaboradores de apoiar os clientes tanto em questões pessoais quanto em cuidados de saúde e atividades individuais, os dados revelam uma perceção amplamente positiva por parte dos inquiridos.

Dos 95 respondentes, 34 (35,80%) declararam-se muito satisfeitos, e 33 (34,70%)

totalmente satisfeitos, o que representa mais de 70% de respostas nos níveis mais elevados de satisfação. Detalhadamente, 14 (14,70%) indicaram estar satisfeitos, enquanto 5 (5,30%) afirmaram estar nada satisfeitos. Não foram registadas respostas na categoria “*Pouco satisfeito*”.

Importa ainda referir que 4 (4,20%) dos inquiridos selecionaram a opção “*Não sei*” e 5 (5,30%) consideraram a questão não aplicável ao seu caso, o que pode indicar falta de contacto direto com este tipo de apoio ou dificuldade em avaliar a dimensão em questão.

Esses resultados reforçam a ideia de que os colaboradores são, em geral, percecionados como prestáveis e atentos às necessidades individuais dos clientes, contribuindo para um ambiente de confiança e segurança.

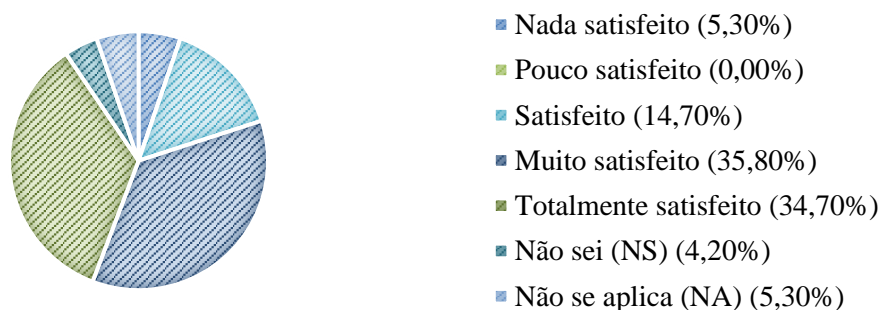


Figura 26 - Grau de satisfação – Cortesia e Segurança

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.3. – Grau de satisfação – Competência e Segurança

No que se refere à competência e segurança, ou seja, à capacidade dos colaboradores em realizar as suas tarefas, criando um ambiente de conforto e segurança, os dados revelam uma perceção positiva por parte dos inquiridos. De um total de 95 respondentes, 36 (37,90%) indicaram estar totalmente satisfeitos, 28 (29,50%) muito satisfeitos, 13 (13,70%) satisfeitos, 6 (6,30%) nada satisfeitos e 0 (0,00%) pouco satisfeitos. Um total de 7 (7,40%) não souberam responder, enquanto 5 (5,30%) consideraram a questão não aplicável. Estes resultados indicam que mais de 67,00% dos inquiridos se mostram muito ou totalmente satisfeitos com a competência dos colaboradores, destacando uma avaliação amplamente positiva da sua capacidade em criar um ambiente seguro e confortável.

Comparativamente à confiança na organização e nos colaboradores, a maioria dos inquiridos também demonstra uma perceção positiva. Das 95 respostas, 41 (43,20%) afirmaram estar totalmente satisfeitos, 27 (28,40%) muito satisfeitos, 14 (14,70%)

satisfeitos, 5 (5,30%) nada satisfeitos e 0 (0,00%) pouco satisfeitos. A opção “*Não sei*” foi escolhida por 4 (4,20%) e a categoria “*Não se aplica*” também por 4 (4,20%). Assim, 71,60% dos inquiridos indicaram níveis elevados de satisfação (muito ou totalmente satisfeitos), o que reflete uma forte confiança na organização e nos seus colaboradores.

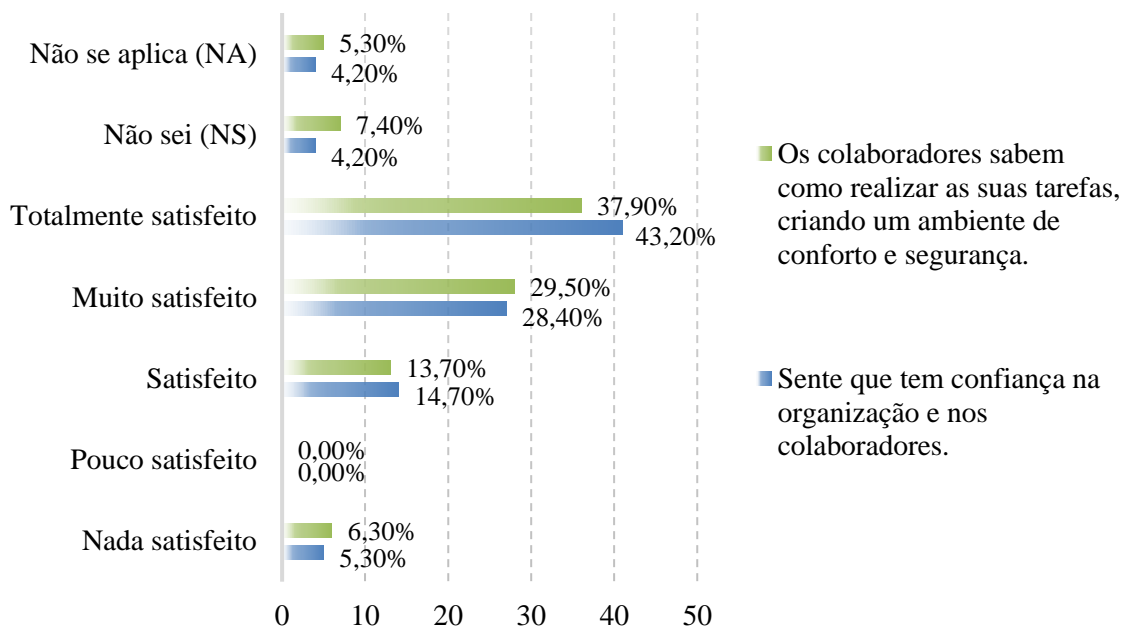


Figura 27 - Grau de satisfação – Competência e Segurança

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.4. – Grau de satisfação – Comunicação

No que diz respeito à comunicação, entendida como a prestação de informações claras por parte dos colaboradores relativamente ao dia a dia dos clientes, permitindo às famílias saberem se estes se encontram bem, os resultados revelam uma perceção maioritariamente positiva. De um total de 95 respondentes, 33 (34,70%) afirmaram estar totalmente satisfeitos, 32 (33,70%) muito satisfeitos, 15 (15,80%) satisfeitos, 1 (1,10%) pouco satisfeito e 5 (5,30%) nada satisfeitos. Além disso, 4 (4,20%) selecionaram a opção “*Não sei*” e 5 (5,30%) indicaram que a questão não se aplica ao seu caso. Assim, mais de dois terços dos inquiridos demonstram níveis elevados de satisfação com a forma como a comunicação é assegurada entre a instituição e as famílias.

Relativamente ao conhecimento do Regulamento Interno e das Normas de Funcionamento, 30 (31,60%) dos inquiridos declararam-se totalmente satisfeitos, 28 (29,50%) muito satisfeitos, 18 (18,90%) satisfeitos, 2 (2,10%) pouco satisfeitos e 5 (5,30%)

nada satisfeitos. A opção “*Não sei*” foi escolhida por 6 (6,30%) e “*Não se aplica*” por outros 6 (6,30%). Estes dados sugerem que, embora exista uma percepção globalmente positiva, há ainda margem para melhorar a divulgação ou compreensão destes documentos por parte das organizações.

No que se refere à informação atempada em caso de dúvidas, alterações de horários ou atividades, a maioria dos inquiridos manifesta satisfação com a atuação da organização. Dos 95 participantes, 37 (38,90%) indicaram estar totalmente satisfeitos, 32 (33,70%) muito satisfeitos, 12 (12,60%) satisfeitos, 0 (0,00%) pouco satisfeitos e 5 (5,30%) nada satisfeitos. Adicionalmente, 3 (3,20%) responderam “*Não sei*” e 6 (6,30%) consideraram a questão não aplicável. Com 72,60% dos inquiridos a expressarem os níveis mais elevados de satisfação, conclui-se que a comunicação em situações de mudança ou esclarecimento é, na maioria dos casos, eficaz e realizada em tempo útil.

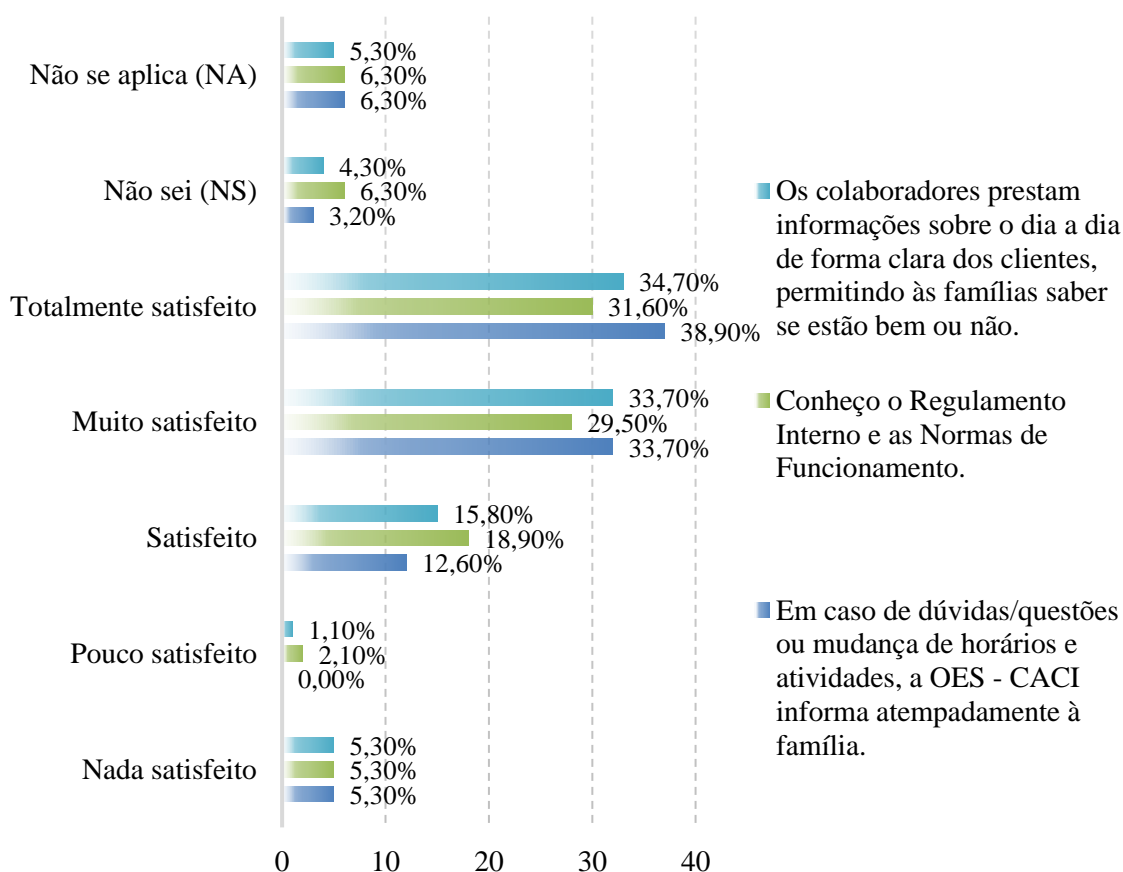


Figura 28 - Grau de satisfação – Comunicação

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.5. – Grau de satisfação – Responsividade e Cortesia

No que respeita à responsividade e cortesia, ou seja, à forma como os serviços são prestados de acordo com as necessidades dos clientes, com simpatia e respeito, os dados indicam uma perceção globalmente positiva por parte dos inquiridos. De um total de 95 respostas, 36 (37,90%) indicaram estar totalmente satisfeitos, 32 (33,70%) muito satisfeitos, 13 (13,70%) satisfeitos, 0 (0,00%) pouco satisfeitos e 5 (5,30%) nada satisfeitos. Adicionalmente, 4 (4,20%) selecionaram a opção “*Não sei*” e 5 (5,30%) “*Não se aplica*”. Estes resultados demonstram que mais de 71,00% dos inquiridos reconhecem elevados níveis de simpatia, respeito e adequação dos serviços às necessidades dos clientes.

Quanto à disponibilidade dos colaboradores para apoiar e respeitar os clientes, também se observa uma avaliação bastante positiva. Entre os 95 inquiridos, 35 (36,80%) afirmaram estar totalmente satisfeitos, 29 (30,50%) muito satisfeitos, 15 (15,80%) satisfeitos, 0 (0,00%) pouco satisfeitos e 5 (5,30%) nada satisfeitos. Além disso, 7 (7,40%) escolheram “*Não sei*” e 4 (4,20%) “*Não se aplica*”. No total, 67,30% dos participantes demonstram níveis elevados de satisfação nesta dimensão, o que reforça a imagem de uma equipa atenta, respeitadora e disponível para responder às necessidades individuais dos clientes.

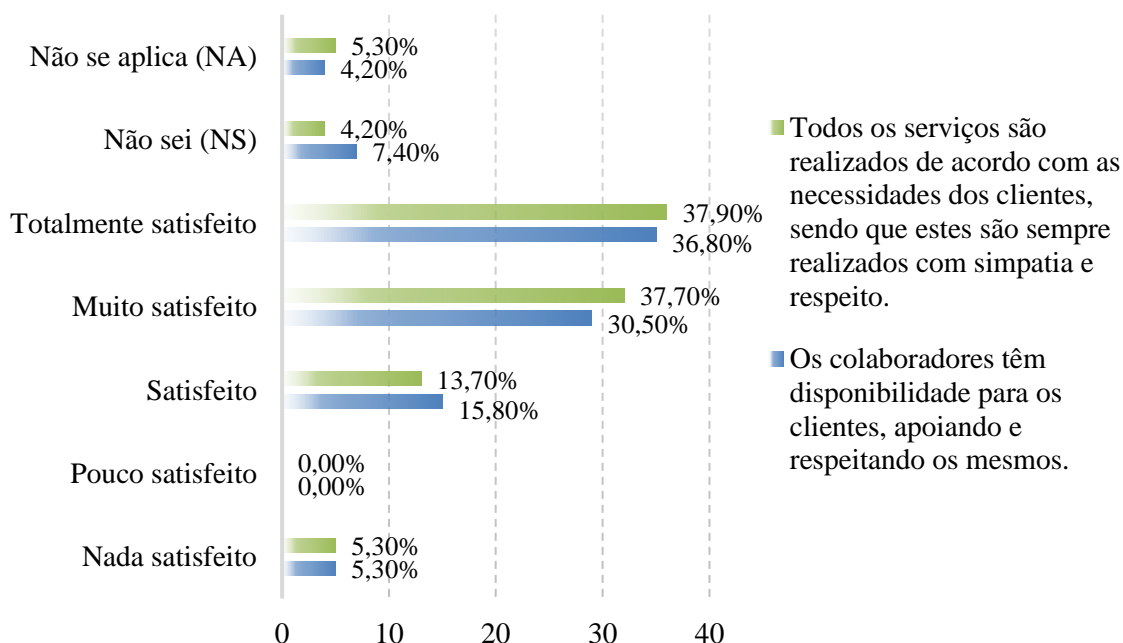


Figura 29 - Grau de satisfação – Responsividade e Cortesia

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.6. – Grau de satisfação – Conveniência e Acesso

Relativamente à conveniência e acesso, que abrange a percepção sobre a limpeza, organização, conforto e facilidade de utilização das instalações, os resultados demonstram uma avaliação francamente positiva por parte dos inquiridos. De um total de 95 respondentes, 38 (40,00%) indicaram estar totalmente satisfeitos, 28 (29,50%) muito satisfeitos, 13 (13,70%) satisfeitos, 0 (0,00%) pouco satisfeitos e 5 (5,30%) nada satisfeitos. Além disso, 4 (4,20%) selecionaram a opção “*Não sei*” e 7 (7,40%) consideraram a questão não aplicável.

Com 69,50% dos participantes a expressarem os níveis mais elevados de satisfação (muito ou totalmente satisfeitos), conclui-se que as instalações são, na generalidade, consideradas adequadas, cómodas e acessíveis, promovendo um ambiente funcional e facilitador para os clientes.

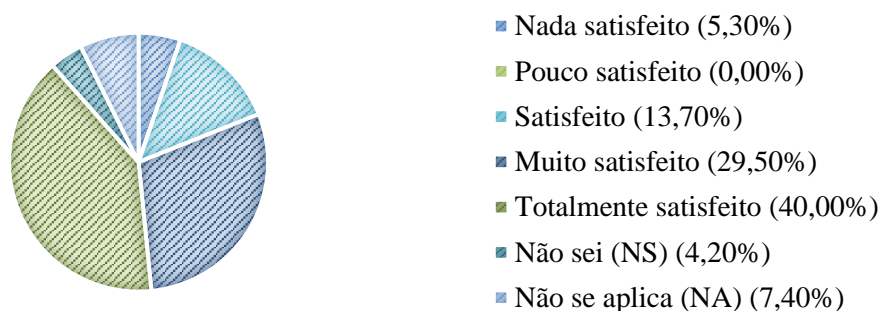


Figura 30 - Grau de satisfação – Conveniência e Acesso

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.7. – Grau de satisfação – Confiabilidade

No que diz respeito à confiabilidade, entendida como a adequação dos recursos materiais e logísticos aos serviços prestados, os dados evidenciam uma percepção, em geral, positiva.

Relativamente aos equipamentos utilizados nas atividades, 34 (35,80%) dos inquiridos indicaram estar muito satisfeitos, 21 (22,10%) totalmente satisfeitos e 16 (16,80%) satisfeitos. Por outro lado, 4 (4,20%) afirmaram estar nada satisfeitos e 2 (2,10%) pouco satisfeitos. Um número mais elevado de respostas correspondeu às opções “*Não sei*” (13 – 13,70%) e “*Não se aplica*” (5 – 5,30%), o que poderá refletir algum afastamento da realidade operacional ou desconhecimento sobre os recursos disponíveis. Ainda assim, 57,90% dos respondentes situam-se nos níveis mais elevados de satisfação, demonstrando

uma percepção globalmente favorável.

Quanto às viaturas utilizadas nas deslocações dos clientes, os dados revelam um nível ainda mais elevado de satisfação. Das 95 respostas, 38 (40,00%) declararam estar totalmente satisfeitas, 27 (28,40%) muito satisfeitas e 12 (12,60%) satisfeitas. Apenas 5 (5,30%) manifestaram estar nada satisfeitas, e nenhuma indicou estar pouco satisfeita. As respostas “*Não sei*” e “*Não se aplica*” foram assinaladas por 6 (6,30%) e 7 (7,40%) inquiridos, respetivamente. No total, 68,40% dos participantes demonstram elevada satisfação com a adequação das viaturas às necessidades dos clientes.

No que se refere à adequação das refeições, a avaliação também é positiva: 32 (33,70%) dos inquiridos estão totalmente satisfeitos, 29 (30,50%) muito satisfeitos e 12 (12,60%) satisfeitos. Apenas 4 (4,20%) afirmaram estar nada satisfeitos e 2 (2,10%) pouco satisfeitos. A opção “*Não sei*” foi selecionada por 11 (11,60%) e “*Não se aplica*” por 5 (5,30%). Assim, 64,20% dos respondentes revelam satisfação elevada, o que indica que a alimentação é, de forma geral, bem recebida pelos clientes e respetivas famílias.

Por fim, sobre o cumprimento dos horários nos transportes, os dados são igualmente positivos: 38 (40,00%) dos inquiridos estão totalmente satisfeitos, 29 (30,50%) muito satisfeitos e 13 (13,70%) satisfeitos. Apenas 5 (5,30%) responderam estar nada satisfeitos e nenhum indicou estar pouco satisfeito. As opções “*Não sei*” e “*Não se aplica*” foram escolhidas por 3 (3,20%) e 5 (5,30%), respetivamente. Com um total de 70,50% de respostas nos níveis mais elevados de satisfação, conclui-se que os transportes são, na maioria das vezes, realizados pontualmente.

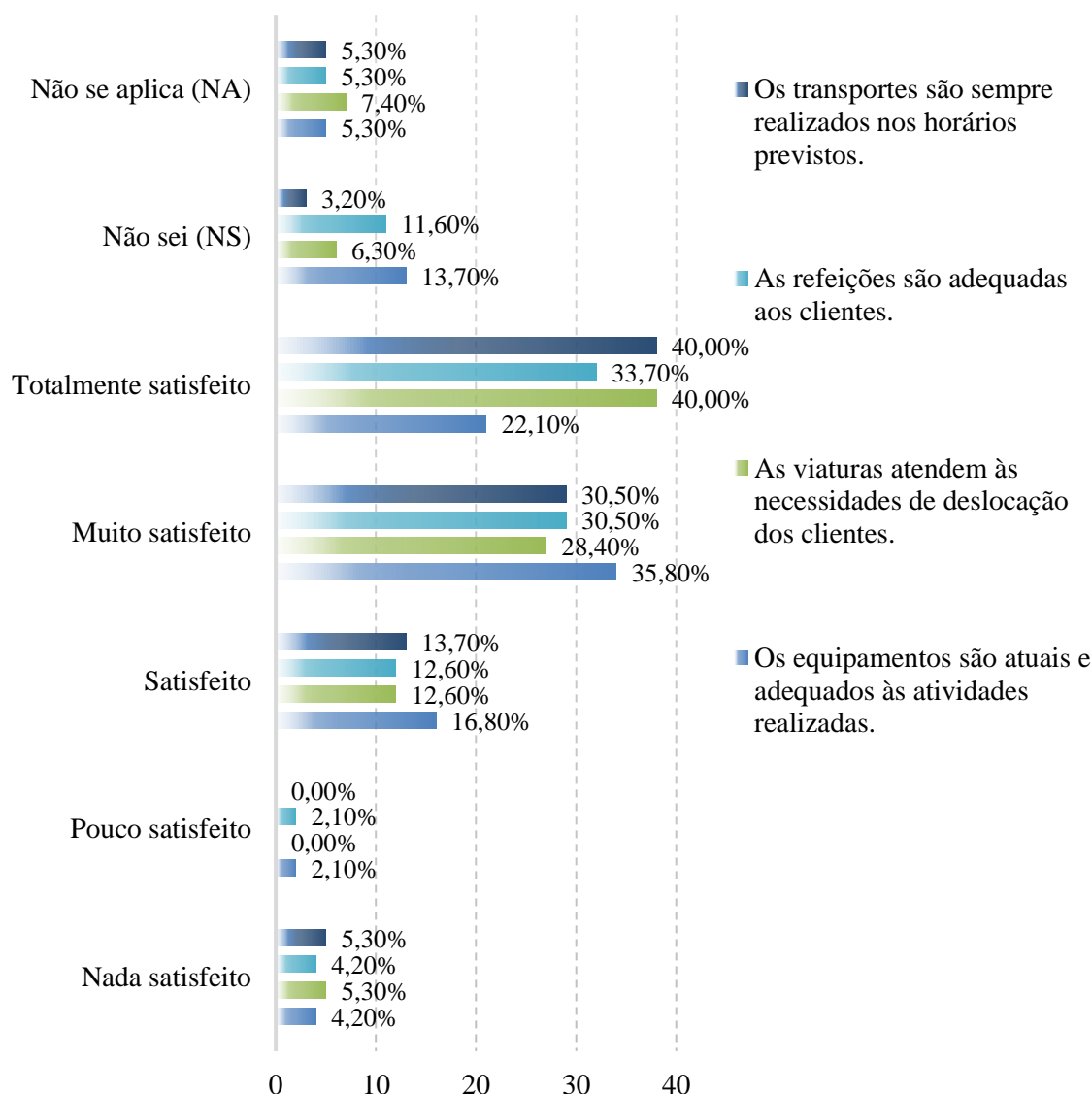


Figura 31 - Grau de satisfação – Confiabilidade

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.8. – Grau de satisfação – Flexibilidade e Responsividade

No que concerne à flexibilidade e responsividade, dimensão que avalia a capacidade da organização em encontrar soluções quando surgem imprevistos ou alterações à rotina, os dados recolhidos indicam uma perceção bastante positiva por parte dos inquiridos.

A respeito da afirmação “A OES – CACI encontra sempre uma solução quando é necessário ou algo sai da rotina.”, 34 (35,80%) dos respondentes afirmaram estar totalmente satisfeitos, 28 (29,50%) muito satisfeitos e 15 (15,80%) satisfeitos. Por outro lado, 5 (5,30%) indicaram estar nada satisfeitos, não se registando respostas na categoria “Pouco satisfeito”.

As opções “*Não sei*” e “*Não se aplica*” foram selecionadas por 7 (7,40%) e 6 (6,30%) inquiridos, respetivamente. No total, 65,30% das respostas refletem elevados níveis de satisfação, o que indica que a organização é percecionada como eficaz na gestão de imprevistos e na adaptação às situações fora do planeado.

Quanto à afirmação “*O serviço é frequentemente adaptado às necessidades e expectativas do seu familiar.*”, os resultados seguem a mesma tendência positiva. Das 95 respostas, 31 (32,60%) indicaram estar totalmente satisfeitas, 30 (31,60%) muito satisfeitas, 16 (16,80%) satisfeitas, 1 (1,10%) pouco satisfeitas e 4 (4,20%) nada satisfeitas. Adicionalmente, 9 (9,50%) assinalaram “*Não sei*” e 4 (4,20%) “*Não se aplica*”. Assim, 64,20% dos inquiridos manifestam níveis elevados de satisfação, o que confirma a perceção de que o serviço é, na generalidade, ajustado às necessidades individuais dos clientes.

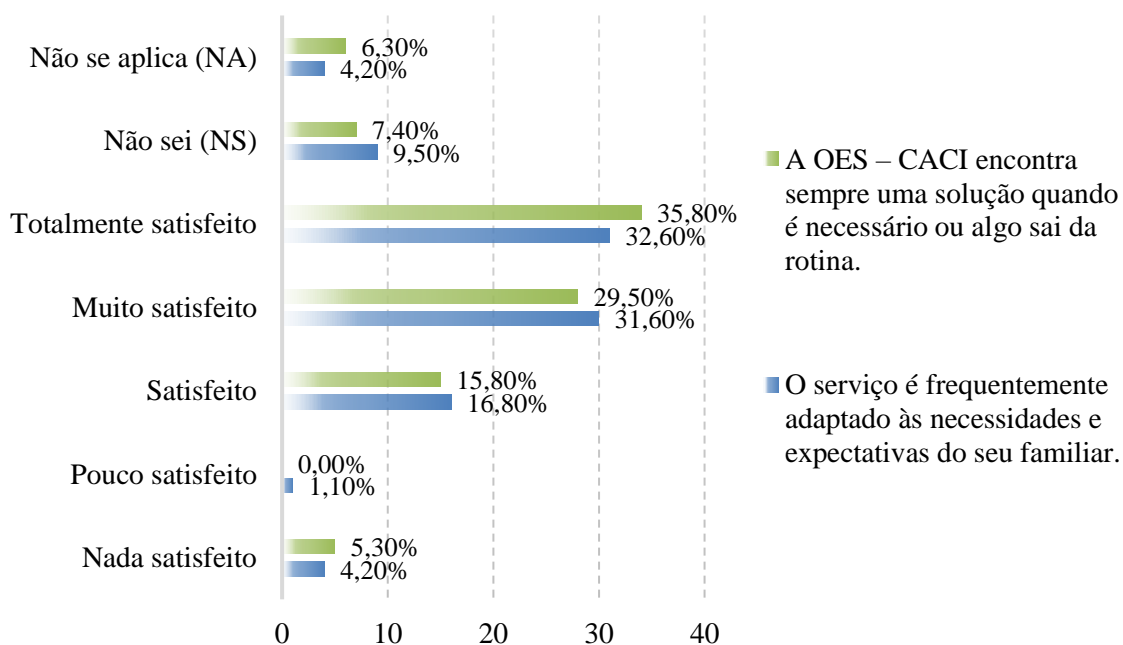


Figura 32 - Grau de satisfação – Flexibilidade e Responsividade

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.9. – Grau de satisfação – Entender o cliente

No que se refere à dimensão “*Entender o cliente*”, que avalia o envolvimento dos clientes e das suas famílias no planeamento e organização das atividades, os dados recolhidos apontam para uma perceção maioritariamente positiva.

Dos 95 inquiridos, 25 (26,30%) declararam-se totalmente satisfeitos, 30 (31,60%) muito satisfeitos e 21 (22,10%) satisfeitos. Por outro lado, apenas 4 (4,20%) indicaram estar

nada satisfeitos e 1 (1,10%) pouco satisfeito. As opções “*Não sei*” e “*Não se aplica*” foram assinaladas por 7 inquiridos cada (7,40%).

Assim, mais de metade dos participantes (57,90%) manifestam elevados níveis de satisfação, o que sugere que, de um modo geral, os clientes e as suas famílias se sentem envolvidos e valorizados nos processos de planeamento e organização das atividades desenvolvidas pela instituição.

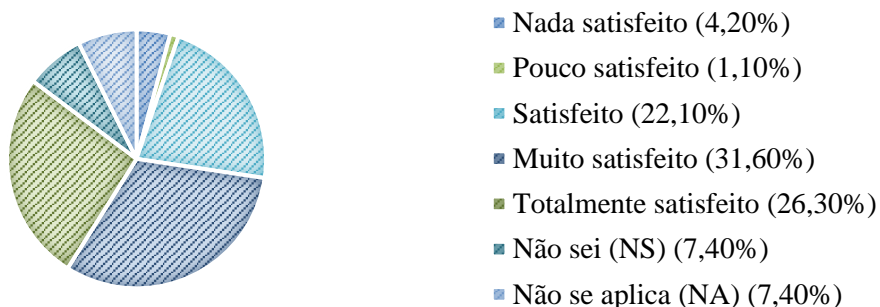


Figura 33 - Grau de satisfação – Entender o cliente

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.10. – Grau de satisfação – Consistência

Os dados relativos à consistência dos serviços prestados revelam uma perceção globalmente positiva por parte dos inquiridos. Esta dimensão avalia a capacidade da instituição em manter um padrão de qualidade constante e em conformidade com a proposta inicial.

Dos 95 participantes, 33 (34,70%) declararam-se totalmente satisfeitos, 30 (31,60%) muito satisfeitos e 16 (16,80%) satisfeitos. Em contraste, 4 (4,20%) afirmaram estar nada satisfeitos e apenas 1 (1,10%) pouco satisfeito. As opções “*Não sei*” e “*Não se aplica*” foram assinaladas por 6 (6,30%) e 5 (5,30%) inquiridos, respetivamente.

Com 66,30% dos respondentes a manifestar elevados níveis de satisfação, conclui-se que a maioria reconhece consistência e fiabilidade na prestação dos serviços da instituição.

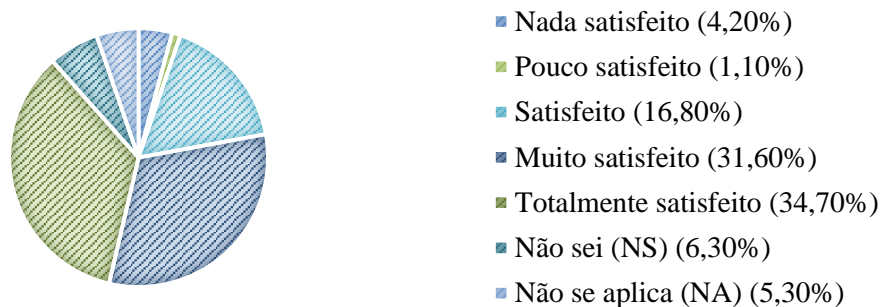


Figura 34 - Grau de satisfação – Consistência

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.11. – Grau de satisfação – Velocidade

Em relação à dimensão da velocidade de resposta, que avalia o tempo de atendimento às solicitações e necessidades dos clientes, os resultados indicam uma percepção maioritariamente positiva.

Dos 95 respondentes, 34 (35,80%) indicaram estar totalmente satisfeitos, 29 (30,50%) muito satisfeitos e 18 (18,90%) satisfeitos. Apenas 6 (6,30%) afirmaram estar nada satisfeitos, e nenhuma resposta indicou estar pouco satisfeita. As opções “*Não sei*” e “*Não se aplica*” foram assinaladas por 4 (4,20%) inquiridos cada.

Dessa forma, 66,30% dos participantes expressam níveis elevados de satisfação, sugerindo que, em geral, o tempo de resposta da instituição é considerado eficaz e satisfatório.

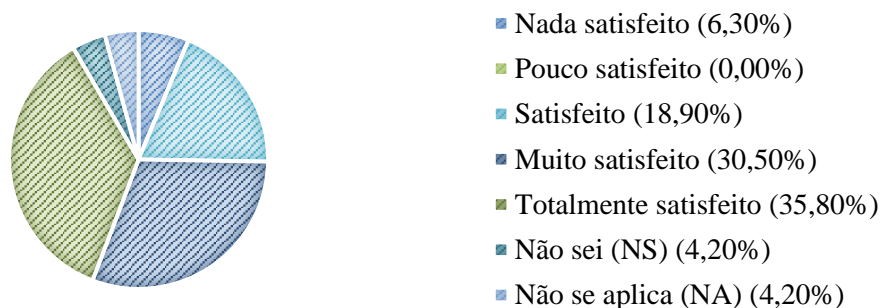


Figura 35 - Grau de satisfação – Velocidade

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

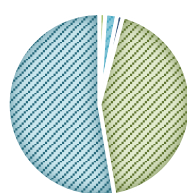
III.2.2.12. – Avaliação da satisfação geral dos *stakeholders* com a instituição

A análise das respostas relativas ao grau de satisfação geral revela uma avaliação predominantemente positiva por parte dos inquiridos. Dos 95 participantes, 50 (52,60%) indicaram estar muito satisfeitos, enquanto 41 (43,10%) se declararam satisfeitos. Apenas 2

(2,20%) dos respondentes afirmaram estar insatisfeitos, e 1 (1,10%) indicou estar muito insatisfeito. Além disso, 1 (1,10%) inquirido classificou-se como neutro.

Com 95,70% dos participantes a manifestar níveis de satisfação, a instituição é, na generalidade, bem avaliada, refletindo uma forte aprovação por parte dos inquiridos. A esmagadora maioria dos participantes demonstrou um elevado grau de satisfação com os serviços prestados, com 52,60% a classificarem-se como “*Muito satisfeitos*” e 43,10% como “*Satisfeitos*”. Esse elevado índice de satisfação indica que os serviços estão a corresponder às expectativas dos clientes, transmitindo uma perceção positiva e consistente da qualidade oferecida pela instituição.

Este resultado reforça a ideia de que a instituição tem conseguido atender de forma eficaz às necessidades dos seus clientes, com um número reduzido de inquiridos a expressar alguma insatisfação. Apenas 2,20% dos respondentes manifestaram insatisfação, e 1,10% indicaram-se como neutros, sugerindo que a maioria dos clientes reconhece um bom desempenho na prestação dos serviços.



- Muito insatisfeito (1,10%)
- Insatisfeito (2,20%)
- Neutro (1,10%)
- Satisfeito (43,10%)
- Muito satisfeito (52,60%)

Figura 36 - Satisfação geral com a Organização de Economia Social – CACI

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.13. – Perceção dos *stakeholders* sobre mudanças, avaliação e conformidade do serviço

Por conseguinte, em relação à questão sobre se os familiares perceberam alguma alteração no serviço desde que a instituição foi certificada pela qualidade, as respostas estão mais divididas. No que diz respeito às alterações percebidas, 38 (40,00%) dos inquiridos afirmam ter notado mudanças, enquanto 40 (42,10%) não sabem ou não respondem à questão. Por outro lado, 17 (17,90%) dos inquiridos referem que não perceberam alterações no serviço desde que a instituição foi certificada. Estes dados podem sugerir que a instituição não comunicou ou implementou mudanças suficientemente visíveis para todos, o que pode indicar que, apesar da certificação de qualidade, a instituição já adotava práticas alinhadas com as exigências dessa certificação antes mesmo de a obter.

Em relação à segunda questão, que pergunta se os familiares são chamados a dar a sua opinião em questionários periódicos de avaliação de satisfação, 77 (81,10%) dos inquiridos afirmam que sim, enquanto 14 (14,70%) não sabem ou não responderam, e 4 (4,20%) responderam negativamente. Por fim, a terceira questão procura saber se o serviço solicitado e contratualizado corresponde ao serviço efetivamente prestado. A maioria das respostas, 85 (89,50%), indica que os familiares consideram que o serviço está de acordo com o que foi contratado, não havendo respostas negativas (0,00%), mas uma pequena percentagem de inquiridos, 10 (10,50%), não souberam ou não responderam à pergunta.

De forma geral, a análise aponta para uma boa satisfação com o serviço prestado, com a maioria dos familiares sentindo que o serviço está conforme o contratado e participando no processo de avaliação da qualidade. Contudo, também revela uma certa falta de clareza ou comunicação em relação às mudanças que ocorreram após a certificação da qualidade.

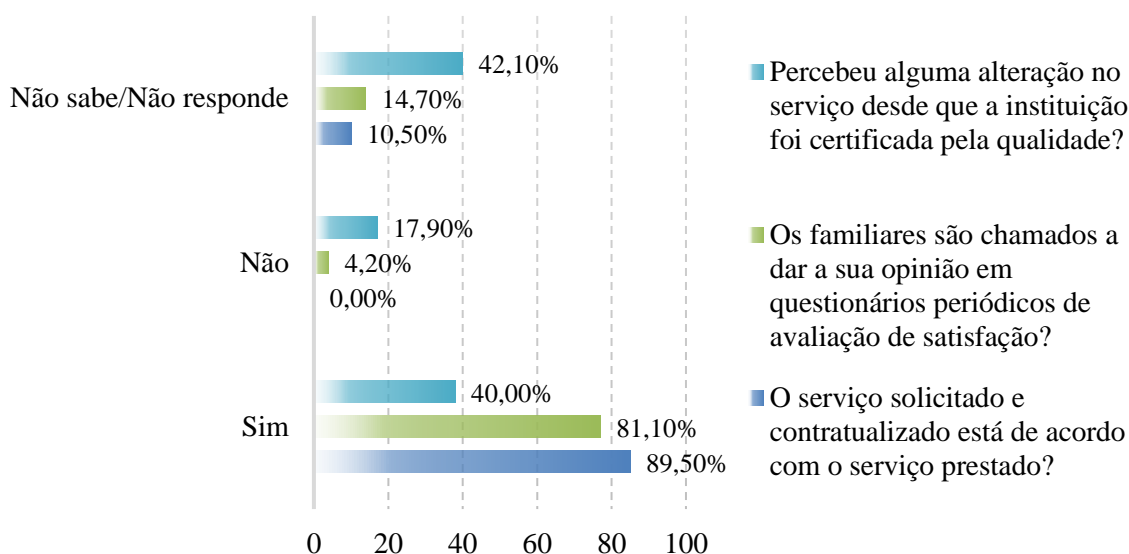


Figura 37 - Percepção das alterações no serviço, participação na avaliação e conformidade entre o serviço contratualizado e o serviço prestado

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.14. – Motivações para a permanência dos clientes na instituição

A análise das respostas à questão “*Mantém o seu familiar nesta instituição por opção ou porque não tem outra escolha?*” revela que a maioria dos familiares opta por manter o seu ente querido na instituição por razões positivas. A maior parte, 59 (62,10%), afirma que a decisão foi tomada por opção, o que sugere uma avaliação positiva da instituição e a

satisfação com os serviços prestados. Além disso, 31 (32,60%) dos inquiridos indicam que a permanência do familiar na instituição se deve a ambas as razões, ou seja, tanto por opção quanto por necessidade, o que pode refletir uma situação em que os familiares consideram a instituição uma boa escolha, mas com alguma limitação ou dependência de outras circunstâncias. Apenas 2 (2,10%) mencionam que a permanência é motivada por necessidade financeira, indicando que este fator não é predominante para a maioria. Uma percentagem muito reduzida, 1 (1,10%), opta pela instituição por recomendação, e 2 (2,10%) afirmam não ter outra escolha, sugerindo que, para esses casos, a decisão foi mais forçada pela falta de alternativas viáveis. De forma geral, a análise aponta para uma elevada satisfação e confiança dos familiares na instituição, já que a maioria a mantém por opção, o que demonstra uma avaliação positiva dos seus serviços. A baixa percentagem de respostas relacionadas com necessidade financeira ou falta de opções indica que, para a maioria, a permanência na instituição é uma escolha e não uma imposição.

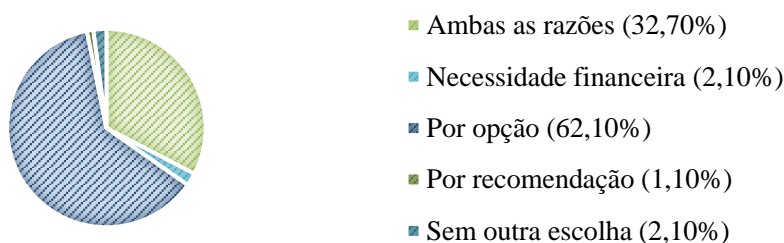


Figura 38 - Mantém o seu familiar nesta instituição por opção ou porque não tem outra escolha?

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.2.2.15. – Perceção sobre conformidade legal, reputação da instituição e intenção de recomendação

Por último, a figura 39 apresenta os resultados da perceção dos inquiridos sobre a qualidade e a reputação das instituições com qual mantém relação. De forma geral, os dados revelam uma perceção bastante positiva por parte dos inquiridos, com destaque para a imagem externa e a recomendação da instituição.

Em relação à pergunta “*O serviço é prestado conforme as normas legais e Regulamento Interno?*”, 74 (77,90%) dos inquiridos afirmaram que sim, enquanto 21 (22,10%) indicaram “*Não sabe/Não responde*”. Nenhum dos inquiridos respondeu negativamente. Este resultado demonstra que uma maioria reconhece o cumprimento das normas legais e internas, embora a elevada percentagem de incerteza (mais de um quinto dos

participantes) possa indicar alguma lacuna na comunicação ou no conhecimento que os familiares têm sobre os procedimentos da instituição.

Quanto à imagem e reputação externa da instituição, os dados são extremamente favoráveis: 93 (97,90%) dos inquiridos afirmaram que a percepção externa é positiva, e apenas 2 (2,10%) não souberam ou não quiseram responder. Este resultado evidencia um reconhecimento quase unânime da credibilidade e boa reputação da instituição junto da comunidade.

Por fim, no que diz respeito à recomendação da instituição, 92 (96,80%) dos participantes afirmaram que a recomendariam, enquanto 3 (3,20%) optaram por não responder. Tal como na pergunta anterior, não se registaram respostas negativas, o que reforça a elevada satisfação dos familiares relativamente aos serviços prestados.

Em síntese, os dados da figura indicam que a instituição desfruta de uma imagem muito positiva junto dos familiares dos clientes, sendo amplamente recomendada e reconhecida pela sua reputação. No entanto, a percentagem significativa de respostas “*Não sabe/Não responde*” relativamente ao cumprimento das normas internas sugere a importância de investir em estratégias de comunicação mais eficazes e transparentes com os familiares, a fim de reforçar a confiança e o conhecimento sobre os procedimentos institucionais.

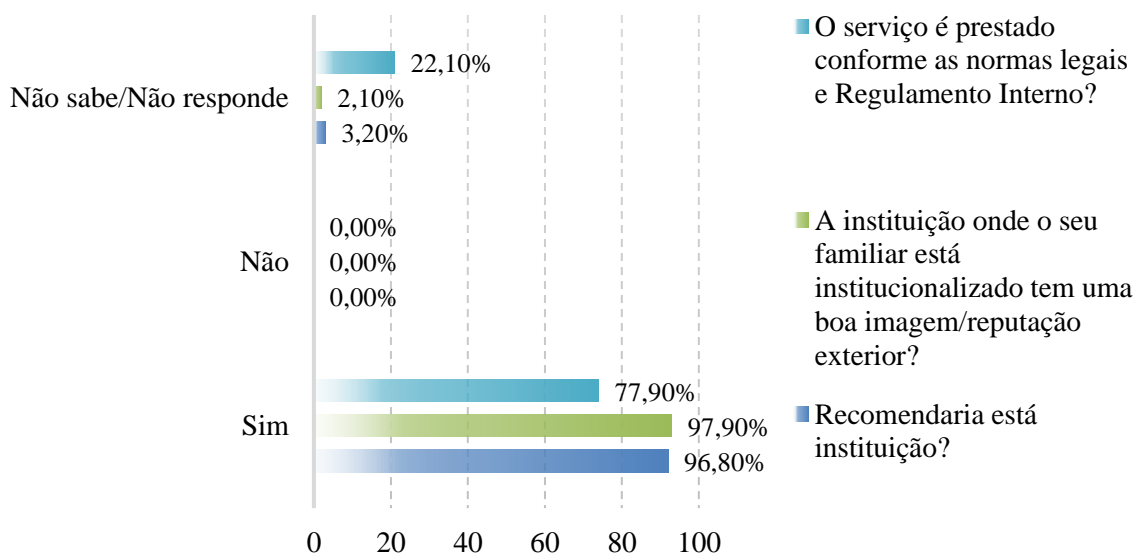


Figura 39 - Percepção sobre conformidade legal, reputação da instituição e intenção de recomendação

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

III.3. – Percepções sobre a Qualidade e o Sistema de Gestão da Qualidade: Análise Cruzada entre Entrevistas (Diretoras Técnicas) e Inquéritos por Questionário (Famílias dos clientes)

Este subcapítulo analisa de forma integrada os dados das entrevistas semiestruturadas e dos inquéritos por questionário. O objetivo é compreender, de forma mais abrangente, as percepções dos diferentes intervenientes, relativamente à qualidade dos serviços prestados e à influência do SGQ na melhoria contínua, confiança e satisfação. A análise cruzada evidencia convergências e complementaridades entre as perspetivas institucionais e as experiências das famílias, permitindo uma avaliação mais fundamentada do impacto das práticas de gestão da qualidade no contexto das organizações do setor social.

III.3.1. – Mudanças após a certificação

A percepção das alterações no serviço após a certificação foi analisada nas três organizações envolvidas no estudo, com resultados variados entre elas.

Organização 1:

Na Organização 1, 7 (25%) dos inquiridos indicaram que não observaram mudanças significativas no serviço após a certificação. Por outro lado, 12 (42,90%) dos participantes não souberam ou preferiram não responder à questão, sugerindo uma possível falta de clareza ou interesse sobre o impacto da certificação. Apenas 9 (32,10%) dos inquiridos afirmaram que houve mudanças no serviço, apontando uma percepção moderada de melhorias.

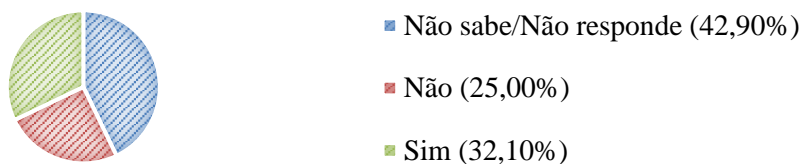


Figura 40 - Percepção das alterações no serviço – Organização 1

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

De acordo com a tabela 8, a implementação do SGQ na Organização 1 evidenciou simultaneamente benefícios e constrangimentos.

Tabela 8 - Mudanças após implementação do SGQ – Organização 1

Benefícios	Definição de responsabilidades.
	A uniformização das metodologias e práticas da instituição.
	A melhoria da comunicação interna.
	A melhor orientação para o resultado.
Constrangimentos	Custos da implementação.
	Disponibilidade de tempo/excessiva burocracia inerente ao Sistema.
	Excessivo suporte de documentação por parte dos auditores.

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Ao combinar as percepções das mudanças no serviço com os benefícios e constrangimentos listados na tabela 8, podemos concluir que a percepção da diretora técnica sobre as alterações no serviço após a certificação na Organização 1 reflete uma relação complexa entre as melhorias observadas e os desafios enfrentados.

A melhoria da comunicação interna e a definição de responsabilidades podem ter favorecido percepções positivas de mudanças em alguns colaboradores, enquanto os custos da implementação e a burocracia dificultaram a clareza e a implementação eficaz. Além disso, a orientação para os resultados referida pela diretora técnica pode não ter sido plenamente compreendida pelos *stakeholders*, pois a elevada taxa de não resposta ou indecisão indica que a comunicação sobre as alterações e os benefícios do SGQ nem sempre foi clara, refletindo possível falta de envolvimento ou compreensão de alguns colaboradores.

Na análise dos dados da Organização 1, constata-se que, embora alguns benefícios do SGQ sejam reconhecidos, as dificuldades na implementação e gestão do processo influenciam significativamente a percepção das mudanças no serviço.

Organização 2:

Na Organização 2, a percepção de mudanças foi mais expressiva, com 12 (54,50%) dos inquiridos afirmando que observaram alterações no serviço após a certificação. Este número reflete uma recepção mais positiva da certificação nesta organização. Apenas 3 (13,60%) dos participantes indicaram que não houve mudanças, e 7 (31,80%) não souberam ou não responderam à questão, o que pode sugerir uma certa indiferença ou falta de familiaridade com os efeitos da certificação. Por outro lado, no que diz respeito à percepção de mudanças por parte dos *stakeholders*, a Organização 2 destaca-se claramente das Organizações 1, evidenciando uma maior consciência e reconhecimento das alterações decorrentes do SGQ.

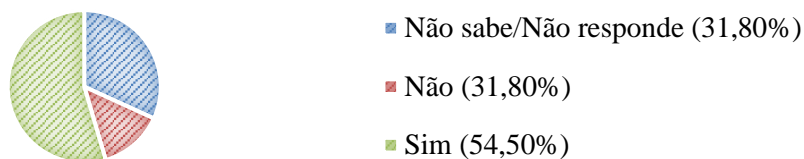


Figura 41 - Percepção das alterações no serviço – Organização 2

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A diretora técnica da Organização 2 reconhece os mesmos benefícios e constrangimentos associados à implementação do SGQ identificados na Organização 1, acrescentando, porém, a resistência da cultura organizacional como um desafio adicional.

Tabela 9 - Mudanças após implementação do SGQ – Organização 2

Benefícios	Definição de responsabilidades.
	A uniformização das metodologias e práticas da instituição.
	A melhoria da comunicação interna.
	A melhor orientação para o resultado.
Constrangimentos	A resistência da cultura organizacional.
	Custos da implementação.
	Disponibilidade de tempo/excessiva burocracia inerente ao Sistema.
	Excessivo suporte de documentação por parte dos auditores.

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A análise das percepções na Organização 2 revela que, apesar dos avanços significativos trazidos pela implementação do SGQ, a sua adoção plena enfrenta barreiras que limitam a valorização dos benefícios. A coexistência de aspectos positivos e dificuldades estruturais e culturais evidencia a necessidade de reforçar a comunicação interna, o envolvimento dos colaboradores e reduzir a burocracia, de modo a clarificar os efeitos concretos da certificação e promover uma percepção mais consistente entre todos os intervenientes.

Organização 3:

Os resultados da Organização 3 espelham os da Organização 1, com quase metade dos participantes sem resposta, cerca de 38% a reconhecer mudanças e 16% a não perceber alterações, mostrando incerteza quanto ao impacto da certificação.

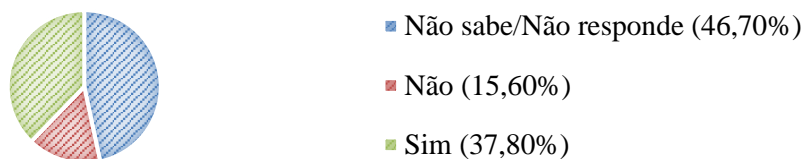


Figura 42 - Percepção das alterações no serviço – Organização 3

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A análise da Tabela 10 reforça a tendência observada na Figura 42, evidenciando que a implementação do SGQ trouxe benefícios significativos à Organização 3. Apesar da diretora técnica destacar um conjunto mais alargado de vantagens face às restantes organizações, persistem os mesmos constrangimentos.

Tabela 10 - Mudanças após implementação do SGQ – Organização 3

Benefícios	Vantagens competitivas.
	Aumento do nível do aproveitamento dos recursos disponíveis.
	Aumento dos níveis de motivação dos recursos humanos.
	Definição de responsabilidades.
	A uniformização das metodologias e práticas da instituição.
	A melhoria da comunicação interna.
	A melhor orientação para o resultado.
Constrangimentos	A resistência da cultura organizacional.
	Custos da implementação.
	Disponibilidade de tempo/excessiva burocracia inerente ao Sistema.
	Excessivo suporte de documentação por parte dos auditores.

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Na Organização 3, os benefícios do SGQ foram amplamente reconhecidos, especialmente ao nível da eficiência e motivação interna. Contudo, persistem desafios, como a resistência à mudança, a burocracia e os custos, que limitaram a adaptação plena ao sistema. A percepção das mudanças nem sempre foi clara, sugerindo falhas na comunicação e no envolvimento dos colaboradores.

Comparando as três organizações, todas identificaram benefícios semelhantes, como a clarificação de responsabilidades e a melhoria da comunicação, mas também enfrentaram desafios comuns, como resistência e burocracia. A percepção das mudanças pelos *stakeholders* distingue-se: nas Organizações 1 e 3 há mais incerteza e falta de envolvimento, enquanto a Organização 2 apresenta uma visão mais positiva, possivelmente devido a fatores como maturidade do sistema, liderança e comunicação interna.

III.3.2. – Confiança e Reputação

No seguimento da análise, importa destacar o papel da instituição no que respeita à confiança que inspira e à reputação que mantém junto da comunidade.

Organização 1:

Com base na tabela 11, na Organização 1, os inquiridos avaliaram positivamente a competência dos colaboradores, a confiabilidade dos recursos e a consistência dos serviços. Na dimensão Competência e Segurança, 13 (46,40%) dos inquiridos estão muito ou totalmente satisfeitos com o desempenho dos colaboradores. Quanto à confiança na organização e nos profissionais, 15 (53,60%) manifestaram elevada satisfação.

Na Confiabilidade, a maioria dos participantes está satisfeita com os equipamentos (16 - 57,20% entre muito e totalmente satisfeitos), as viaturas (19 - 67,80%), e a qualidade das refeições (19 - 67,90%). O cumprimento dos horários dos transportes teve 19 (67,80%) dos inquiridos muito ou totalmente satisfeitos.

Na Consistência, 18 (64,30%) dos participantes demonstraram elevada satisfação, indicando um serviço fiável e coerente.

Tabela 11 - Avaliação dos Serviços: Competência, Confiabilidade e Consistência – Organização 1

NS	PS	S	MS	TS	NS	NA
Competência e Segurança - Os colaboradores sabem como realizar as suas tarefas, criando um ambiente de conforto e segurança.						
1	0	4	5	13	3	2
(3,60%)	(0,00%)	(14,30%)	(17,90%)	(46,40%)	(10,70%)	(7,10%)
Competência e Segurança – Sente que tem confiança na organização e nos colaboradores.						
1	0	4	4	15	2	2
(3,60%)	(0,00%)	(14,30%)	(14,30%)	(53,60%)	(7,10%)	(7,10%)
Confiabilidade - Os equipamentos são atuais e adequados às atividades realizadas.						
1	0	2	8	8	7	2
(3,60%)	(0,00%)	(7,10%)	(28,60%)	(28,60%)	(25,00%)	(7,10%)
Confiabilidade - As viaturas atendem às necessidades de deslocação dos clientes.						
1	0	3	3	16	2	3
(3,60%)	(0,00%)	(10,70%)	(10,70%)	(57,10%)	(7,10%)	(10,70%)

Confiabilidade - As refeições são adequadas aos clientes.						
1	1	2	7	12	3	2
(3,60%)	(3,60%)	(7,10%)	(25,00%)	(42,90%)	(10,70%)	(7,10%)
Confiabilidade - Os transportes são sempre realizados nos horários previstos.						
1	0	4	6	13	1	3
(3,60%)	(0,00%)	(14,30%)	(21,40%)	(46,40%)	(3,60%)	(10,70%)
Consistência - Os serviços são realizados de forma consistente, mantendo o padrão de qualidade e proposta inicial.						
1	0	4	6	12	3	2
(3,60%)	(0,00%)	(14,30%)	(21,40%)	(42,90%)	(10,70%)	(7,10%)

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Esta observação é corroborada pela figura 43, onde se observa que 28 (100,00%) dos inquiridos consideram que a instituição tem uma boa imagem/reputação exterior e afirmam que a recomendariam.

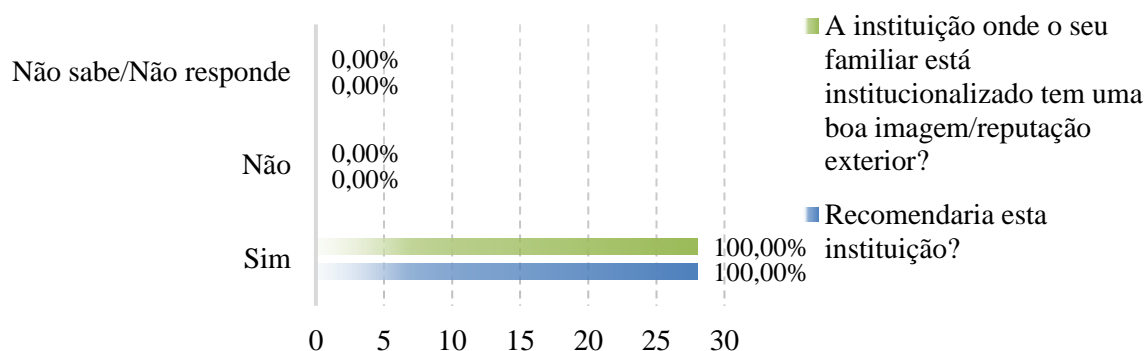


Figura 43 - Perceção sobre reputação da instituição e intenção de recomendação – Organização 1

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A análise combinada da Tabela 11 e da Figura 43 mostra que a Organização 1 é amplamente valorizada pelos seus utentes, com avaliações positivas nas dimensões de competência, confiabilidade e consistência, e todos os inquiridos reconhecem a sua imagem externa favorável e recomendariam os serviços.

A Entrevistada 1 reforça que o SGQ contribui para a confiança das famílias, criando transparência através de documentos claros, planos definidos e objetivos comunicados. A certificação fortalece ainda a imagem da organização, conferindo-lhe um carácter distintivo e rigoroso. Assim, o sucesso da Organização 1 resulta não apenas da qualidade dos serviços,

mas também da gestão transparente e sistematizada, que promove envolvimento e confiança das famílias, consolidando a sua reputação e eficácia.

Organização 2:

Os dados recolhidos sobre a Organização 2 indicam uma avaliação maioritariamente positiva dos participantes, especialmente quanto à competência dos colaboradores, fiabilidade dos recursos e consistência dos serviços. A satisfação reflete-se na confiança nos profissionais, na adequação dos equipamentos, na resposta das viaturas, na qualidade das refeições e no cumprimento dos horários, reforçando a perceção de um serviço coerente, fiável e alinhado com os padrões definidos pela organização.

Tabela 12 - Avaliação dos Serviços: Competência, Confiabilidade e Consistência – Organização 2

ND	PS	S	MS	TS	NS	NA
Competência e Segurança - Os colaboradores sabem como realizar as suas tarefas, criando um ambiente de conforto e segurança.						
2	0	4	5	9	2	0
(9,10%)	(0,00%)	(18,20%)	(22,70%)	(40,90%)	(9,10%)	(0,00%)
Competência e Segurança - Sente que tem confiança na organização e nos colaboradores.						
2	0	4	6	9	1	0
(9,10%)	(0,00%)	(18,20%)	(27,30%)	(40,90%)	(4,50%)	(0,00%)
Confiabilidade - Os equipamentos são atuais e adequados às atividades realizadas.						
1	1	2	6	8	4	0
(4,50%)	(4,50%)	(9,10%)	(27,30%)	(36,40%)	(18,20%)	(0,00%)
Confiabilidade - As viaturas atendem às necessidades de deslocação dos clientes.						
1	0	3	5	10	3	0
(4,50%)	(0,00%)	(13,60%)	(22,70%)	(45,50%)	(13,60%)	(0,00%)
Confiabilidade - As refeições são adequadas aos clientes.						
1	0	4	4	10	3	0
(4,50%)	(0,00%)	(18,20%)	(18,20%)	(45,50%)	(13,60%)	(0,00%)
Confiabilidade - Os transportes são sempre realizados nos horários previstos.						
1	0	3	6	10	2	0
(4,50%)	(0,00%)	(13,60%)	(27,30%)	(45,50%)	(9,10%)	(0,00%)
Consistência - Os serviços são realizados de forma consistente, mantendo o padrão de						

qualidade e proposta inicial.						
1	0	3	5	10	3	0
(4,50%)	(0,00%)	(13,60%)	(22,70%)	(45,50%)	(13,60%)	(0,00%)

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A Figura 44 reforça esta percepção positiva, evidenciando que todos os 22 inquiridos (100,00%) consideram a instituição com boa imagem e reputação externa, e 21 (95,50%) participantes afirmam que a recomendariam, enquanto apenas 1 (4,50%) não soube ou não respondeu.

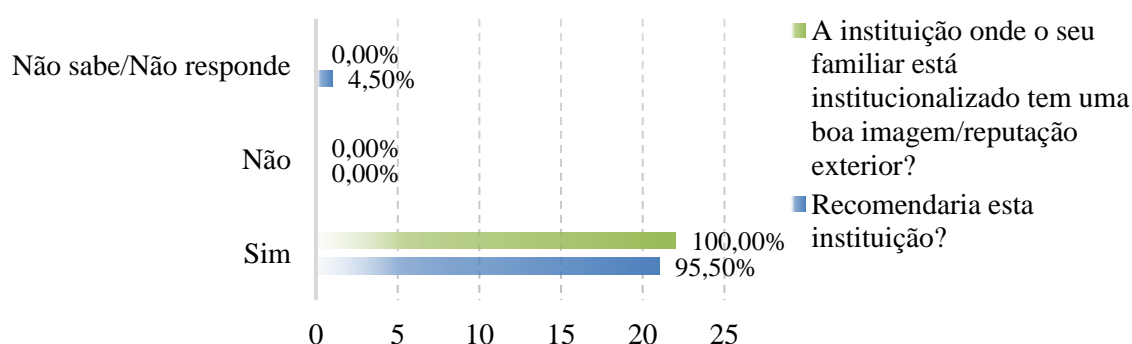


Figura 44 - Percepção sobre reputação da instituição e intenção de recomendação – Organização 2

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Os dados recolhidos da Organização 2 indicam uma avaliação maioritariamente positiva, destacando competência dos colaboradores, fiabilidade dos recursos e uniformidade dos serviços. A maioria dos inquiridos demonstra satisfação quanto ao desempenho dos colaboradores, à adequação dos equipamentos, à resposta das viaturas, à qualidade das refeições e ao cumprimento dos horários, valorizando também a consistência dos serviços. Todos reconhecem a boa imagem externa da instituição, e a maioria afirmaria recomendá-la.

A Entrevistada 2 reforça que o SGQ contribui para a transparência, confiança valorização estratégica da organização, tornando os processos claros e acessíveis aos utentes e famílias. Assim, o sucesso da Organização 2 resulta não apenas da qualidade dos serviços, mas também de uma gestão estruturada, transparente e participativa, que promove a confiança e o envolvimento, consolidando a reputação da organização.

Organização 3:

Na Organização 3, os inquiridos avaliaram positivamente a competência dos colaboradores, a fiabilidade dos recursos e a consistência dos serviços, com os níveis de satisfação geralmente superiores aos da Organização 1, especialmente quanto à confiança na organização e ao cumprimento dos horários. Esta perceção reflete um bom desempenho organizacional e um SGQ consolidado, que garante serviços fiáveis e alinhados com as expectativas dos clientes.

Tabela 13 - Avaliação dos Serviços: Competência, Confiabilidade e Consistência – Organização 3

ND	PS	S	MS	TS	NS	NA
Competência e Segurança - Os colaboradores sabem como realizar as suas tarefas, criando um ambiente de conforto e segurança.						
3	0	5	18	14	2	3
(6,70%)	(0,00%)	(11,10%)	(40,00%)	(31,10%)	(4,40%)	(6,70%)
Competência e Segurança - Sente que tem confiança na organização e nos colaboradores.						
2	0	6	17	17	1	2
(4,40%)	(0,00%)	(13,30%)	(37,80%)	(37,80%)	(2,20%)	(4,40%)
Confiabilidade - Os equipamentos são atuais e adequados às atividades realizadas.						
2	1	12	20	5	2	3
(4,40%)	(2,20%)	(26,70%)	(44,40%)	(11,10%)	(4,40%)	(6,70%)
Confiabilidade - As viaturas atendem às necessidades de deslocação dos clientes.						
3	0	6	19	12	1	4
(6,70%)	(0,00%)	(13,30%)	(42,20%)	(26,70%)	(2,20%)	(8,90%)
Confiabilidade - As refeições são adequadas aos clientes.						
2	1	6	18	10	5	3
(4,40%)	(2,20%)	(13,30%)	(40,00%)	(22,20%)	(11,10%)	(6,70%)
Confiabilidade - Os transportes são sempre realizados nos horários previstos.						
3	0	6	17	15	0	4
(6,70%)	(0,00%)	(13,30%)	(37,80%)	(33,30%)	(0,00%)	(8,90%)
Consistência - Os serviços são realizados de forma consistente, mantendo o padrão de qualidade e proposta inicial.						

2	1	9	19	11	0	3
(4,40%)	(2,20%)	(20,00%)	(42,20%)	(24,40%)	(0,00%)	(6,70%)

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Esta percepção positiva é reforçada pelos dados apresentados na Figura 45, na qual se verifica que 43 inquiridos (95,60%) consideram que a instituição possui uma boa imagem e reputação externa, afirmando ainda que a recomendariam. Apenas uma pequena minoria não respondeu ou mostrou-se incerta, o que evidencia um forte consenso favorável à imagem da instituição entre os participantes.

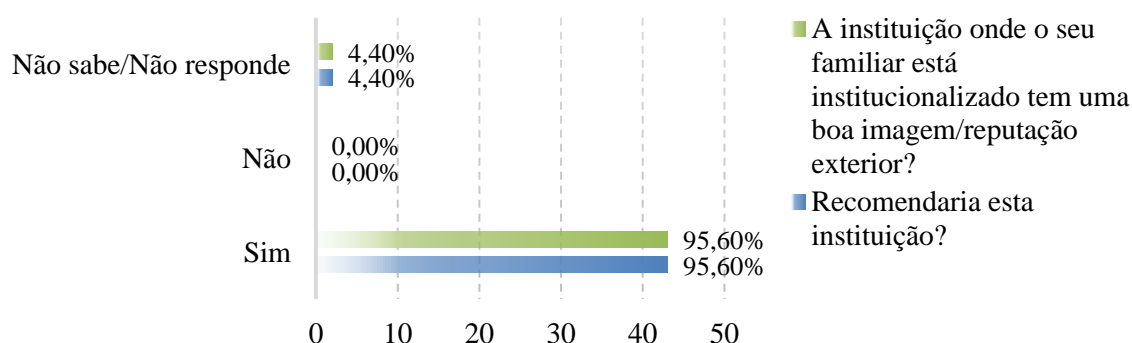


Figura 45 - Percepção sobre reputação da instituição e intenção de recomendação – Organização 3

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A análise dos dados da Organização 3 revela avaliações globalmente positivas, destacando competência, confiabilidade e consistência nos serviços. A maioria dos inquiridos manifesta satisfação com o desempenho dos colaboradores, a adequação dos recursos e a manutenção de padrões uniformes, reconhecendo ainda a boa reputação da instituição e a disposição para recomendá-la.

A Entrevistada 3 sublinha que o SGQ e a certificação contribuem para aumentar a confiança, sistematizar práticas e reforçar a imagem externa, embora a reputação dependa de múltiplos fatores.

A análise conjunta das três organizações confirma percepções positivas quanto à qualidade dos serviços, destacando a competência dos colaboradores, a fiabilidade dos recursos e a consistência na prestação dos serviços., refletindo elevada confiança dos utentes e famílias. O SGQ é reconhecido como um instrumento essencial para garantir a transparência, a organização dos processos e o alinhamento com padrões rigorosos,

contribuindo para fortalecer a confiança e o envolvimento dos *stakeholders*. Assim, o desempenho sólido e a reputação das três instituições resultam de práticas eficazes de gestão da qualidade combinadas com uma visão estratégica integrada.

III.3.3. – Participação dos *stakeholders*

A gestão da qualidade nas OES requer instrumentos eficazes para garantir a melhoria contínua dos serviços prestados. Para responder às necessidades e expectativas dos clientes e das suas famílias, bem como para otimizar os processos internos, é essencial adotar estratégias de monitorização, avaliação e adaptação.

Organização 1:

A Tabela 14 apresenta a perceção da Entrevistada 1 sobre a participação dos clientes e famílias na Organização 1, assim como o impacto do SGQ nesse processo. A entrevistada destaca a proximidade com os clientes e famílias como elemento central, permitindo um envolvimento direto e significativo e facilitando a compreensão das suas necessidades e expectativa. A organização utiliza questionários de satisfação e elabora planos individuais de inclusão em parceria com as famílias, evidenciando um compromisso com a participação colaboração destes atores. Estes instrumentos permitem recolher *feedback* e promover uma intervenção personalizada, alinhada com os objetivos e realidades de cada cliente.

Quando ao SGQ, a Entrevistada 1 ressalta que este sistema aproxima efetivamente as famílias, estruturando e alinhando a intervenção. Ao sistematizar processos, o SGQ fortalece o relacionamento institucional e garante que a participação das famílias seja integrada de forma consistente na gestão dos serviços.

Em suma, a Entrevistada 1 reconhece que o SGQ tem um impacto positivo tanto na organização quanto no fortalecimento das relações com clientes e famílias, contribuindo para a eficácia e qualidade das intervenções da Organização 1.

Tabela 14 - Perceções das Entrevistadas sobre a Participação de Clientes e Famílias e o Impacto da Gestão da Qualidade – Organização 1

Proximidade com clientes e famílias	Instrumentos utilizados	Impacto do SGQ
Valoriza a proximidade como orientadora da intervenção	Questionários de satisfação; Planos individuais de inclusão feitos em parceria com as famílias	Aproximação real às famílias; estrutura e alinha a intervenção

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Os dados sobre o envolvimento dos clientes e famílias no planejamento e organização das atividades revelam uma percepção maioritariamente positiva. A maioria dos inquiridos está muito ou totalmente satisfeita (16 - 57,10%), e 5 (17,90%) demonstram satisfação, reforçando essa tendência favorável. Por outro lado, uma pequena parte dos participantes indica desconhecimento ou afastamento do processo (3 - 10,70% afirmam não saber, 3 - 10,70% consideram a questão não aplicável e 1 - 3,60% nada satisfeitos), sugerindo que ainda há margem para melhorar a comunicação e o envolvimento de todos os públicos-alvo.

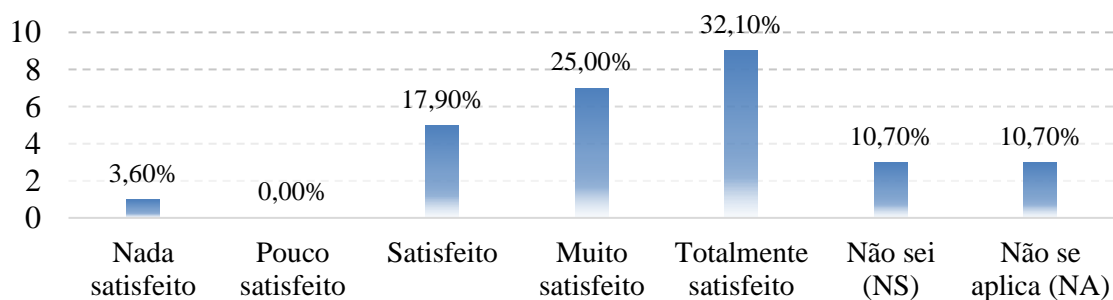


Figura 46 - Satisfação sobre a Participação no Planejamento de Atividades – Organização 1

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Os dados da figura 47 indicam que a maioria dos familiares é convidada a participar em questionários periódicos de avaliação de satisfação, com 23 (82,10%) dos participantes confirmando a sua participação, evidenciando o esforço da organização em envolver as famílias na monitorização e melhoria dos serviços prestados.

Contudo, 5 (17,90%) dos inquiridos indicaram não saber ou não responderam, o que pode refletir alguma falta de comunicação ou envolvimento direto com esses processos em determinados casos.

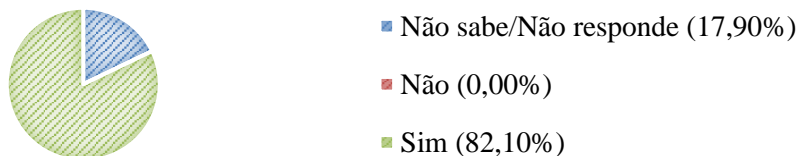


Figura 47 - Perspetiva sobre a Recolha da Opinião dos Familiares através de Questionários de Avaliação de Satisfação – Organização 1

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A análise da participação de clientes e famílias na Organização 1 e o impacto do SGQ

revela uma percepção globalmente positiva, evidenciando compromisso com a inclusão e envolvimento dos utentes. A entrevistada destaca a proximidade com clientes e famílias como central para a intervenção, facilitando a compreensão das suas necessidades e expectativas. Essa relação é apoiada por instrumentos como questionários de satisfação e planos individuais desenvolvidos em colaboração com as famílias, promovendo *feedback* e intervenções personalizadas.

O SGQ funciona como ferramenta estruturante, sistematizando processos e integrando a participação das famílias na gestão dos serviços, aumentando confiança e envolvimento. Os dados de satisfação mostram que a maioria dos inquiridos se sente bastante satisfeita com o seu envolvimento, embora haja uma parcela menor que indica desconhecimento ou afastamento do processo, sugerindo espaço para melhorar a comunicação e o envolvimento de todos os públicos-alvo.

Além disso, a maioria dos familiares é regularmente convidada a participar em questionários de avaliação de satisfação, evidenciando práticas consolidadas de monitorização e melhoria contínua. Contudo, uma pequena proporção não está ciente dessa possibilidade, indicando a necessidade de reforçar a comunicação para garantir um envolvimento mais abrangente.

Em resumo, a Organização 1 apresenta uma cultura forte de participação e qualidade, com o SGQ a desempenhar papel fundamental na estruturação e valorização do diálogo com clientes e famílias, embora ainda exista potencial para ampliar a comunicação e a participação.

Organização 2:

A Tabela 15 evidencia a percepção da Entrevistada 2 sobre a participação dos clientes e famílias na Organização 2, destacando o envolvimento ativo e colaborativo como elemento central da relação institucional. A entrevistada sublinha que a participação direta das famílias é essencial para o sucesso da intervenção. A organização utiliza planos individuais de inclusão, envolvendo diretamente os familiares, reforçando o compromisso em atender de forma personalizada às necessidades e expectativas dos clientes.

Quanto ao SGQ, a entrevistada indica que este sistema fortalece a relação entre instituição, clientes e famílias, promovendo flexibilidade e melhoria contínua dos serviços. Assim, o SGQ assegura uma prestação mais alinhada e eficaz.

Em suma, a Organização 2 valoriza a participação ativa das famílias, utilizando instrumentos que promovem colaboração, e reconhece o SGQ como um elemento estratégico para fortalecer vínculos e adaptar os serviços, garantindo uma intervenção centrada no cliente.

Tabela 15 - Percepções das Entrevistadas sobre a Participação de Clientes e Famílias e o Impacto da Gestão da Qualidade – Organização 2

Proximidade com clientes e famílias	Instrumentos utilizados	Impacto do SGQ
Destaca a participação ativa das famílias no processo	Planos individuais de inclusão com envolvimento direto dos familiares	Fortalece a relação e permite adaptação dos serviços

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A participação dos clientes e famílias no planejamento e organização das atividades na Organização 2 é avaliada predominantemente de forma positiva, com 63,70% totalmente ou muito satisfeitos e 18,20% satisfeitos, valores ligeiramente superiores aos da Organização 1. Contudo, 13,60% indicam desconhecimento e 4,50% estão nada satisfeitos, sugerindo que, apesar da tendência favorável, ainda é necessário reforçar a comunicação e promover uma participação mais ampla e efetiva.

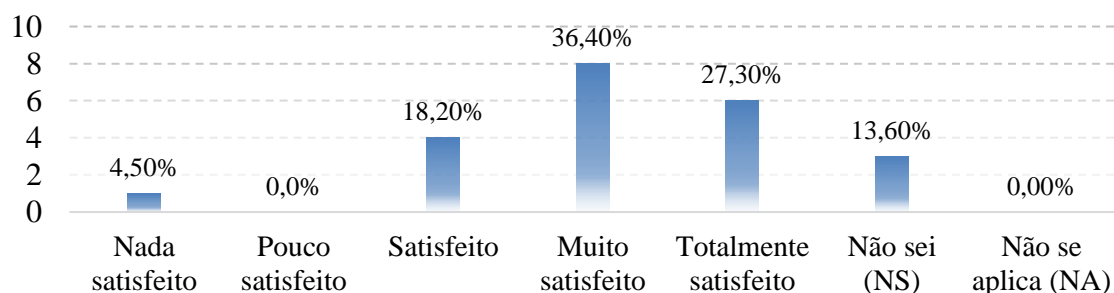


Figura 48 - Satisfação sobre a Participação no Planejamento de Atividades – Organização 2

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A figura 49 mostra que, na Organização 2, a maioria dos familiares é convidada regularmente a participar em questionários de avaliação de satisfação, com 14 (63,60%) confirmando essa participação, o que reflete o compromisso da instituição em envolver as famílias no acompanhamento e melhoria dos serviços. Contudo, 4 (18,20%) indicam não ser chamados a participar e outros 4 (18,20%) não sabem ou não responderam, sugerindo possíveis lacunas na comunicação ou um menor envolvimento em alguns casos.

Comparativamente, esta percentagem de participação é menor do que na Organização 1.

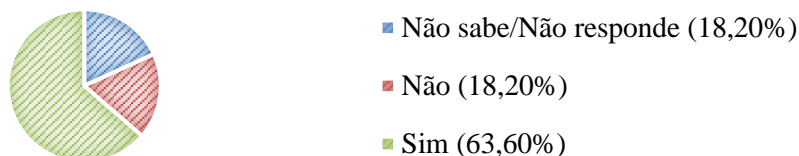


Figura 49 - Perspetiva sobre a Recolha da Opinião dos Familiares através de Questionários de Avaliação de Satisfação – Organização 2

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A análise da Tabela 15 evidencia que a Organização 2 valoriza a participação ativa de clientes e famílias, considerando-a fundamental para o sucesso da intervenção. A entrevistada destaca o envolvimento direto das famílias, promovido por planos individuais de inclusão, que fortalecem a personalização dos serviços.

O SGQ desempenha um papel central, fortalecendo a relação institucional e permitindo a adaptação contínua dos serviços às necessidades dos clientes e familiares. Assim, assegura maior flexibilidade e promove melhorias constantes, tornando a prestação de serviços mais alinhada e eficaz.

Os dados sobre o envolvimento no planeamento e organização das atividades refletem uma avaliação predominantemente positiva, embora uma pequena parcela manifeste desconhecimento ou insatisfação, indicando espaço para aprimorar a comunicação e o envolvimento de todos os públicos. A Figura 49 confirma que a instituição procura envolver as famílias na avaliação e melhoria dos serviços, mas alguns respondentes apontam ausência de comunicação ou participação, sugerindo necessidade de maior atenção a esses casos.

Em suma, a Organização 2 demonstra compromisso com a inclusão de famílias e clientes, utilizando instrumentos adequados e apoiando-se no SGQ para garantir qualidade e adaptação dos serviços, embora seja essencial continuar a aprimorar comunicação e engajamento para assegurar um processo cada vez mais participativo e eficaz.

Organização 3:

A Tabela 16 evidencia a perceção da Entrevistada 3 sobre a participação de clientes e famílias na Organização 3, destacando uma relação próxima e afetiva já estabelecida, que serve de base para a intervenção e acompanhamento oferecidos. A organização utiliza

instrumentos de monitorização e documentação, reforçados pelo SGQ, que permitem um acompanhamento sistematizado e rigoroso das ações realizadas. Quanto ao SGQ, a entrevistada salienta que este confere maior estrutura, clareza e transparência aos processos, fortalecendo a comunicação com as famílias e a confiança dos clientes. Em suma, a Organização 3 alia uma relação afetiva consolidada com ferramentas de monitorização aprimoradas pelo SGQ, promovendo uma gestão mais clara e estruturada que beneficia o envolvimento e a confiança dos utentes e suas famílias.

Tabela 16 - Perceções das Entrevistadas sobre a Participação de Clientes e Famílias e o Impacto da Gestão da Qualidade – Organização 3

Proximidade com clientes e famílias	Instrumentos utilizados	Impacto do SGQ
Proximidade afetiva já existente	Monitorização e documentação reforçadas pelo SGQ	Traz maior estrutura, clareza e explicação dos processos às famílias

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Na Organização 3, a participação dos clientes e famílias no planeamento e organização das atividades é avaliada maioritariamente positiva, com 55,50% dos inquiridos totalmente ou muito satisfeitos e 26,70% satisfeitos, valores semelhantes aos da Organização 1. Contudo, existe uma pequena parcela de respostas que indica desconhecimento ou afastamento do processo, evidenciando a necessidade de continuar a aprimorar a comunicação e o envolvimento para garantir uma participação mais inclusiva e eficaz.

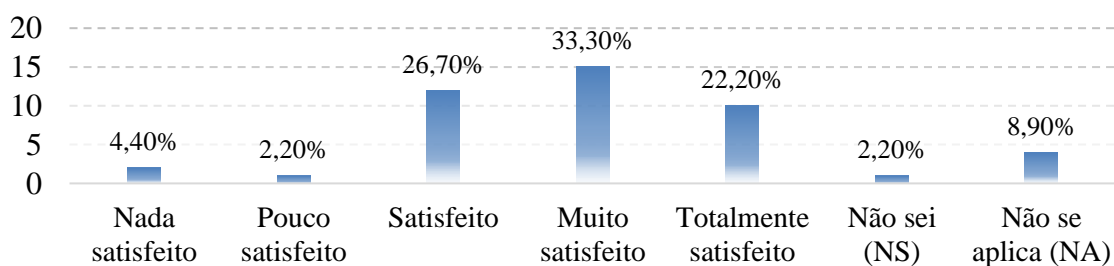


Figura 50 - Satisfação sobre a Participação no Planeamento de Atividades – Organização 3

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

Na Organização 3, 88,9% dos familiares confirmam participação regular em questionários de avaliação de satisfação, evidenciando um forte compromisso com o envolvimento das famílias na melhoria contínua dos serviços. Comparativamente à

Organização 1, que apresenta também maioria expressiva de respostas afirmativas, a Organização 3 apresenta ligeira vantagem, embora ambas demonstrem abordagem consistente. Em ambos os casos, uma pequena parcela indica desconhecimento ou ausência de participação, destacando a necessidade de reforçar a comunicação e ampliar o envolvimento.

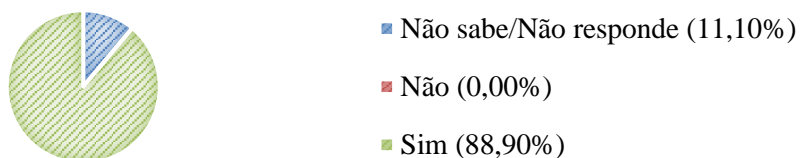


Figura 51 - Perspetiva sobre a Recolha da Opinião dos Familiares através de Questionários de Avaliação de Satisfação – Organização 3

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A Tabela 16 evidencia a perceção da Entrevistada 3 sobre a participação de clientes e famílias na Organização 3, destacando uma relação próxima e afetiva que serve de base para a intervenção e acompanhamento, criando um ambiente de confiança e apoio.

A organização utiliza processos rigorosos de monitorização e documentação, reforçados pelo SGQ, que garantem acompanhamento sistemático e estruturado das ações desenvolvidas. O SGQ proporciona maior clareza, estrutura e transparência aos processos, fortalecendo a comunicação e a confiança dos utentes e familiares.

Relativamente à participação no planeamento e organização das atividades, os dados indicam uma avaliação predominantemente positiva, com a maioria dos inquiridos totalmente ou muito satisfeitos, embora uma pequena parcela demonstre desconhecimento ou afastamento do processo, evidenciando a necessidade de reforçar a comunicação e o envolvimento efetivo.

A figura 51 confirma que a maioria dos familiares participa regularmente em questionários de avaliação de satisfação, refletindo o compromisso da instituição com a melhoria contínua dos serviços. No entanto, uma parte dos inquiridos desconhece o processo, apontando lacunas na comunicação ou na inclusão plena.

Em síntese, as três organizações mostram práticas eficazes na promoção da participação e utilizam o SGQ como instrumento estratégico para a qualidade dos serviços. Contudo, todas identificam a comunicação e o envolvimento pleno de clientes e famílias como áreas a reforçar, visando uma gestão cada vez mais inclusiva, transparente e centrada nas pessoas.

III.3.4. – Coerência entre serviço contratualizado e prestado

A prestação de serviços por parte das organizações, em conformidade com os padrões de qualidade, pressupõe uma gestão eficaz das expectativas dos clientes, de forma a garantir uma percepção positiva da qualidade das respostas fornecidas.

Organização 1:

De acordo com os dados quantitativos, 27 (96,40%) dos inquiridos afirmaram que o serviço solicitado e contratualizado está de acordo com o serviço efetivamente prestado. Nenhum respondeu negativamente, e apenas 1 (3,60%) indicou não saber ou não querer responder. Estes dados apontam para uma percepção amplamente positiva quanto à conformidade entre o serviço acordado e o prestado.

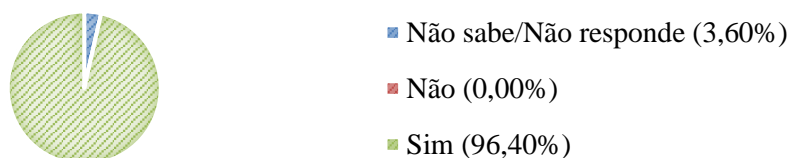


Figura 52 - Coerência entre serviço contratualizado e prestado - Perspetiva stakeholders – Organização 1

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A tabela 17 revela que a Entrevistada 1 destaca dois temas principais: o ajuste de expectativas e a conciliação de funções. A entrevistada ressalta que ajustar as expectativas é uma etapa fundamental para alinhar objetivos e facilitar a adaptação às mudanças na organização. Além disso, é possível conciliar funções técnicas com responsabilidades de gestão da qualidade, garantindo o cumprimento dos padrões sem comprometer o desempenho técnico.

Tabela 17 - Percepção da Entrevistada sobre a Gestão da Qualidade e Expectativas dos Clientes – Organização 1

Temas Principais	Síntese
Ajuste de expectativas e conciliação de funções	Destaca a importância de ajustar expectativas como parte do processo de adaptação e considera possível conciliar funções técnicas com a gestão da qualidade.

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A análise geral dos dados evidencia uma percepção amplamente positiva sobre a correspondência entre o serviço solicitado e o efetivamente prestado, sem respostas negativas registadas, reforçando a confiança na qualidade do serviço. A Entrevistada 1

destaca a importância do ajuste de expectativas para alinhar clientes e instituição, assim como a possibilidade de conciliar funções técnicas com tarefas de gestão da qualidade. Estes fatores indicam que a organização valoriza a qualidade e a flexibilidade, promovendo satisfação e eficácia no serviço prestado.

Organização 2:

A maioria dos inquiridos (19 - 86,40%) afirmou que o serviço solicitado e contratualizado está em conformidade com o serviço efetivamente prestado, sem respostas negativas, enquanto 3 participantes (13,60%) não souberam ou não responderam. Estes resultados indicam uma percepção amplamente positiva sobre o cumprimento das expectativas, embora os valores sejam inferiores aos registados na Organização 1.

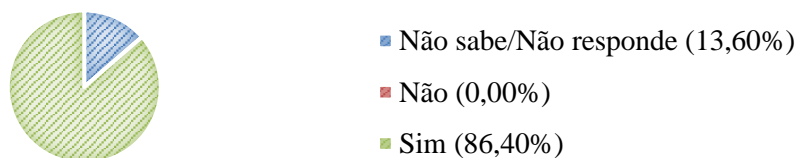


Figura 53 - Coerência entre serviço contratualizado e prestado - Perspetiva stakeholders – Organização 2

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A Entrevistada 2 destaca que as limitações operacionais e a burocracia constituem os principais desafios à gestão da qualidade na Organização 2. O excesso de procedimentos compromete o tempo e a atenção dedicados aos clientes, afetando a qualidade do serviço, o que evidencia a necessidade de otimizar processos internos e promover uma gestão mais eficiente e centrada no utente.

Tabela 18 - Percepção da Entrevistada sobre a Gestão da Qualidade e Expectativas dos Clientes – Organização 2

Temas Principais	Síntese
Limitações operacionais e burocracia	Salienta dificuldades em atender expectativas devido ao tempo de espera e excesso de burocracia, o que limita o tempo dedicado aos utentes.

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

A maioria dos inquiridos considera que o serviço solicitado está em conformidade com o efetivamente prestado, sem respostas negativas, revelando uma percepção amplamente positiva sobre o cumprimento das expectativas contratuais. No entanto, a Entrevistada 2 destaca que limitações operacionais e burocracia constituem desafios significativos,

prejudicando o tempo e a atenção dedicados aos clientes. Estes fatores evidenciam a necessidade de otimizar os processos internos, reduzir entraves administrativos e promover uma gestão mais eficiente e centrada nos utentes.

Organização 3:

Os dados revelam uma percepção muito positiva quanto à conformidade entre o serviço solicitado e o efetivamente prestado. A maioria dos inquiridos (39 - 86,70%) confirmou o alinhamento entre expectativas e realidade, sem respostas negativas, enquanto uma pequena parte (6 - 13,30%) não soube ou não respondeu. Estes resultados sugerem que a organização cumpre eficazmente o prometido, reforçando a confiança e satisfação dos clientes, apesar de valores ligeiramente inferiores aos da Organização 1.

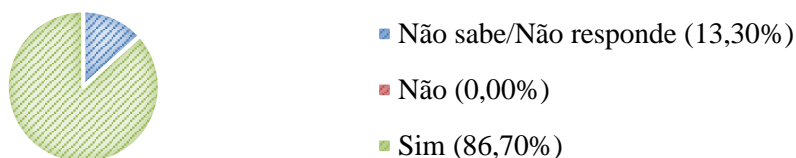


Figura 54 - Coerência entre serviço contratualizado e prestado - Perspetiva stakeholders – Organização 3

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A Entrevistada 3 sublinha que a Organização 3 consegue atender às expectativas dos clientes, adotando uma abordagem flexível e centrada na pessoa. Apesar de limitações externas, a instituição mantém o compromisso com a personalização do atendimento, evidenciando a importância de práticas adaptativas para garantir a satisfação e o bem-estar dos utentes.

Tabela 19 - Perceção da Entrevistada sobre a Gestão da Qualidade e Expectativas dos Clientes – Organização 3

Temas Principais	Síntese
Resposta às expectativas e abordagem centrada na pessoa	Refere que, em geral, a organização consegue responder às expectativas dos clientes, com flexibilidade e foco na pessoa, apesar de fatores externos limitantes.

Fonte: Elaboração própria, através do NVivo, 2025

Os dados quantitativos indicam uma percepção muito positiva dos inquiridos relativamente à conformidade entre o serviço solicitado e o efetivamente prestado. A grande maioria confirmou que o serviço corresponde ao contratado, evidenciando alinhamento consistente entre expectativas e realidade. Não foram registadas respostas negativas,

reforçando a fiabilidade e qualidade do serviço, sendo que apenas uma pequena parte dos participantes não soube ou não quis responder, possivelmente devido a alguma incerteza ou falta de informação.

A Entrevistada 3 salienta que a Organização 3 consegue, de modo geral, atender às expectativas dos clientes através de uma abordagem flexível e centrada na pessoa. Apesar de fatores externos que possam impor limitações, mantém-se um compromisso claro com a personalização do atendimento, evidenciando a importância de práticas adaptativas que promovem a satisfação e o bem-estar dos utentes mesmo perante desafios.

Em síntese, as três organizações demonstram um compromisso evidente com a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, embora cada uma enfrente desafios específicos ligados à gestão interna, processos administrativos e adaptação às necessidades individuais. A consolidação das boas práticas e a melhoria contínua da comunicação e do envolvimento de clientes e famílias são essenciais para reforçar o alinhamento entre expectativas e serviço prestado.

IV.4. – Testes de Hipóteses

Neste subcapítulo serão testadas as hipóteses formuladas relativamente à perceção da qualidade dos serviços e à influência do SGQ nas OES. Para tal, analisou-se a relação entre a satisfação geral dos clientes e diversas dimensões da qualidade dos serviços prestados pelas OES. A variável "*Numa escala de 1 a 5, como avalia a sua satisfação geral com a Organização de Economia Social – CACI*" foi codificada numa escala de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Totalmente Satisfeito), e foram calculadas as correlações entre esta variável e vários indicadores da qualidade percebida dos serviços.

Os resultados das correlações revelam as principais associações entre a satisfação geral e as dimensões da qualidade, como a confiança na organização e nos colaboradores, a competência dos colaboradores, a adequação das refeições ou a disponibilidade de viaturas adequadas. Os dados obtidos permitem observar que a satisfação dos clientes está fortemente ligada à confiança e competência dos profissionais, bem como à confiabilidade dos serviços prestados. Por outro lado, a perceção de alterações desde a certificação pela qualidade apresentou uma correlação mais baixa com a satisfação geral.

Tabela 20 - Correlações com a Satisfação Geral

Variável	Correlação com a Satisfação Geral
Confiança na organização e nos colaboradores – “ <i>Sente que tem confiança na organização e nos colaboradores.</i> ”	0,60
Competência dos colaboradores – “ <i>Os colaboradores sabem como realizar as suas tarefas, criando um ambiente de conforto e segurança.</i> ”	0,49
Refeições adequadas aos clientes – “ <i>As refeições são adequadas aos clientes.</i> ”	0,52
Viaturas atendem às necessidades – “ <i>As viaturas atendem às necessidades de deslocação dos clientes.</i> ”	0,47
Transportes realizados nos horários previstos – “ <i>Os transportes são sempre realizados nos horários previstos.</i> ”	0,47
Equipamentos adequados às atividades – “ <i>Os equipamentos são atuais e adequados às atividades realizadas.</i> ”	0,46
Consistência dos serviços prestados – “ <i>Os serviços prestados são realizados de forma consistente, mantendo sempre o mesmo padrão de qualidade e a proposta inicial.</i> ”	0,46
Alterações percebidas desde a certificação pela qualidade – “ <i>Percebeu alguma alteração no serviço desde que a instituição foi certificada pela qualidade?</i> ”	0,12

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

No respeitante à *Hipótese 1: A qualidade dos serviços prestados pelas OES está diretamente relacionada com a implementação de SGQ*, foi aplicado o teste de correlações com o objetivo de perceber a correlação entre a satisfação geral e a perceção dos inquiridos sobre as alterações no serviço após a certificação pela qualidade.

Os resultados revelaram uma média de 1,69 e uma mediana de 2,0, com um desvio padrão de 0,46 para a variável “*Percebeu alguma alteração no serviço desde que a instituição foi certificada pela qualidade?*”. Estes valores indicam uma perceção ligeiramente positiva de alterações no serviço, uma vez que a mediana se aproxima de 2, o que pode sugerir uma maior taxa da resposta “*Sim*”.

A correlação entre a perceção de alterações no serviço e a satisfação geral foi de 0,12, o que indica uma correlação fraca e positiva entre estas duas variáveis. Este valor sugere que, embora haja uma pequena tendência para que os inquiridos mais satisfeitos também percebam alterações no serviço, a relação entre essas variáveis não é muito forte. Em outras palavras, a implementação do SGQ pode ter contribuído para algumas alterações no serviço, mas estas alterações não têm uma influência significativa na satisfação geral dos clientes.

Tabela 21 - Hipótese 1 - Resultados

	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Correlação com a Satisfação Geral
Percebeu alguma alteração no serviço desde que a instituição foi certificada pela qualidade?	91	1,69	2,00	0,46	0,12

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A segunda hipótese propõe que – *H2: Os stakeholders que percebem uma elevada qualidade nos serviços prestados pelas OES estão mais propensos a expressar maior confiabilidade organizacional.* Para avaliar esta relação, foi aplicado o teste de correlações à variável “*Competência e Segurança - Sente que tem confiança na organização e nos colaboradores*”, tendo como fator de comparação os diferentes níveis de satisfação geral dos inquiridos.

A média da variável "*confiança*" situa-se em 4,14, o que sugere uma perceção globalmente positiva por parte dos participantes. Além disso, observou-se uma correlação moderada-alta entre confiança e satisfação geral ($r = 0,60$), reforçando a associação entre estas duas dimensões. As entrevistas qualitativas complementam estes dados, com as participantes a referirem frequentemente a confiança como um resultado direto da clareza e da estrutura proporcionadas pelo SGQ.

Os resultados obtidos sustentam a hipótese H2, segundo a qual os *stakeholders* que percebem uma elevada qualidade nos serviços prestados pelas OES estão mais propensos a expressar maior confiabilidade organizacional. Estes dados estão em consonância com a literatura existente, que identifica a confiança como um elemento relacional, baseado na perceção de competência, consistência e integridade dos serviços prestados.

Tabela 22 - Hipótese 2 - Resultados

	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Correlação com a Satisfação Geral
Competência e Segurança - Sente que tem confiança na organização e nos colaboradores.	87	4,14	4,00	1,06	0,60

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A hipótese seguinte é referente à apreciação da influência do tempo de serviço na orientação da motivação dos colaboradores: *H3 – OES que investem em práticas de gestão da qualidade, como recolha sistemática de feedback dos stakeholders e melhoria contínua dos serviços, tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação entre os stakeholders e*

uma imagem mais confiável na sociedade, procurou aferir a relação entre a percepção da consistência dos serviços e os níveis de satisfação geral dos *stakeholders*.

Através da aplicação do teste de correlações, os resultados sugerem que o nível de satisfação geral está efetivamente associado à percepção sobre a consistência dos serviços prestados.

A análise descritiva dos dados reforça esta associação: *stakeholders* “Nada satisfeitos” apresentaram uma média de consistência de 3,25 (N = 4), enquanto os “Satisfeitos” registaram uma média de 3,13 (N = 16), os “Muito satisfeitos” de 3,43 (N = 30) e os “Totalmente satisfeitos” de 3,82 (N = 33). Embora o grupo “Pouco satisfeito” (N = 1) tenha sido mantido na tabela para assegurar a integridade dos dados, os seus dados não permitem interpretação estatística fiável devido à dimensão da amostra.

No entanto, a progressão consistente das médias demonstra que, à medida que os *stakeholders* reportam maior satisfação com os serviços, também percebem uma maior consistência na sua prestação. A consistência dos serviços, entendida como a capacidade da organização de oferecer serviços de forma estável, previsível e uniforme, parece, assim, desempenhar um papel crucial na construção da confiança e na satisfação dos *stakeholders*.

Deste modo, os resultados obtidos corroboram a hipótese H3, ao evidenciar que práticas de gestão da qualidade que asseguram consistência e fiabilidade na prestação dos serviços estão associadas a níveis mais elevados de satisfação e, presumivelmente, a uma imagem mais positiva e confiável da organização na sociedade.

Tabela 23 - Hipótese 3 - Resultados

Grupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Correlação com a Satisfação Geral
1 (Nada satisfeito)	4	3,25	3,50	0,96	0,46
2 (Pouco satisfeito)	1	3,00	3,00	NaN	
3 (Satisfeito)	16	3,13	3,00	0,52	
4 (Muito satisfeito)	30	3,43	3,00	0,50	
5 (Totalmente satisfeito)	33	3,82	4,00	0,39	

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A quarta hipótese, *H4: A variabilidade na percepção da qualidade dos serviços pelos stakeholders condiciona a satisfação e confiança na organização*, procurou verificar se a variabilidade na percepção da qualidade dos serviços, concretamente no que diz respeito à adequação dos equipamentos utilizados pelas OES, influencia os níveis de satisfação geral dos *stakeholders*, e, por conseguinte, a confiança na organização.

Para analisar a hipótese, foi aplicado o teste de correlações, a fim de comparar a

variável “*Confiabilidade - Os equipamentos são atuais e adequados às atividades realizadas*” entre os diferentes grupos de satisfação geral. Os resultados sugerem que a percepção sobre os equipamentos adequados tem, de facto, um impacto significativo nos níveis de satisfação geral dos *stakeholders*.

A análise descritiva dos dados revela que os participantes “*Nada satisfeitos*” apresentam uma média de 3,25 (N = 4), enquanto os “*Pouco satisfeitos*” registam uma média de 3,00 (N = 2). Nos grupos mais satisfeitos, a média aumenta gradualmente: 3,20 no grupo “*Satisfeito*” (N = 16), 3,53 no grupo “*Muito satisfeito*” (N = 34), e 3,86 no grupo “*Totalmente satisfeito*” (N = 21). Esta evolução crescente nas médias indica que a percepção positiva sobre a adequação dos equipamentos acompanha o aumento da satisfação geral com os serviços prestados.

Estes resultados sustentam a hipótese H4, ao demonstrar que a qualidade percebida dos serviços, refletida na adequação dos equipamentos, está associada a maiores níveis de satisfação e, implicitamente, de confiança. A disponibilidade de recursos físicos adequados não apenas contribui para uma melhor prestação de serviços, como também reforça a imagem de profissionalismo, organização e fiabilidade das OES, tal como percebida pelos seus *stakeholders*.

Tabela 24 - Hipótese 4 - Resultados

Grupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Correlação com a Satisfação Geral
1 (Nada satisfeito)	4	3,25	3,50	0,96	0,46
2 (Pouco satisfeito)	2	3,00	3,00	0,00	
3 (Satisfeito)	16	3,20	3,00	0,41	
4 (Muito satisfeito)	34	3,53	4,00	0,51	
5 (Totalmente satisfeito)	21	3,86	4,00	0,36	

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A última hipótese formulada, H5: *OES que se destacam pela qualidade dos serviços têm maior probabilidade de receber recomendações positivas dos seus stakeholders, contribuindo para sua sustentabilidade e crescimento*, procurou explorar a relação entre a percepção da qualidade dos serviços e a propensão para recomendar a instituição.

A variável em análise, “*Recomendaria esta instituição?*”, revelou que 96,80% dos participantes responderam afirmativamente, evidenciando um consenso quase unânime entre os *stakeholders*. A média obtida foi de 2,00, numa escala dicotómica (2 = Sim; 1 = Não), e sem qualquer desvio padrão, o que demonstra uma ausência total de variabilidade estatística.

Embora a falta de variabilidade na resposta limite a aplicação de testes estatísticos

mais robustos, os dados descritivos e correlacionais fornecem apoio consistente à hipótese. Entre as variáveis mais fortemente correlacionadas com a satisfação geral, que serve aqui como reflexo da percepção da qualidade, destacam-se a confiança na organização e nos colaboradores ($r = 0,60$), a competência dos colaboradores ($r = 0,49$), bem como elementos operacionais como transporte, refeições, equipamentos e consistência dos serviços, cujas correlações com a satisfação geral variam entre 0,46 e 0,52. Estes resultados evidenciam que os *stakeholders* associam a qualidade percebida a um maior grau de satisfação com os serviços prestados, o que, por sua vez, pode influenciar positivamente a sua intenção de recomendar a instituição a outros.

A análise qualitativa das entrevistas também reforça estas conclusões, com as participantes a destacarem a clareza na comunicação, a confiança institucional e a competência técnica como fatores determinantes para uma experiência positiva e para a sua predisposição em recomendar a OES.

Em síntese, apesar da limitação estatística devido à falta de variabilidade na variável de recomendação, os dados quantitativos e qualitativos convergem para a confirmação da hipótese H5. Conclui-se que uma percepção elevada da qualidade dos serviços prestados está fortemente associada a uma maior intenção de recomendação por parte dos *stakeholders*, o que reforça a imagem positiva das OES na comunidade.

Tabela 25 - Hipótese 5 - Resultados

	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Correlação com a Satisfação Geral
2 (Sim)	93	2,00	2,00	0,00	—

Fonte: Elaboração própria, através do SPSS, 2025

A análise global das hipóteses formuladas no âmbito desta investigação revela uma forte consistência entre os dados empíricos e as proposições teóricas. Todas as hipóteses foram confirmadas, quer através do teste de correlações, quer por meio de análises descritivas. Além disso, os dados qualitativos recolhidos em entrevistas reforçaram os resultados quantitativos, particularmente no que respeita à importância da confiança, comunicação clara e práticas de qualidade.

Assim, pode concluir-se que a percepção de qualidade nos serviços prestados pelas OES está diretamente associada a níveis mais elevados de satisfação, confiança e intenção de recomendação por parte dos *stakeholders*, validando de forma clara os objetivos propostos para este estudo.

V.5. – Discussão Teórica de Resultados

Os resultados obtidos neste estudo permitem uma análise aprofundada sobre a percepção da qualidade dos serviços prestados pelas OES, e a forma como esta se relaciona com a confiança, a satisfação dos *stakeholders* e a reputação institucional. A integração dos inquéritos com as entrevistas reforça a validade das conclusões, ao permitir compreender não apenas a magnitude dos fenómenos observados, mas também os seus significados e implicações práticas. Esta abordagem revela uma estreita articulação entre a teoria e os dados empíricos, especialmente no que respeita ao impacto dos SGQ na cultura organizacional, na participação dos *stakeholders* e na confiabilidade institucional.

Neste contexto, torna-se particularmente relevante destacar a análise cruzada entre os dados das entrevistas e os inquéritos por questionário, que permite compreender não apenas o que os *stakeholders* sentem e experienciam, mas também como os profissionais das organizações interpretam e operacionalizam os princípios da qualidade. As entrevistas oferecem uma perspetiva interna, ancorada na gestão e na prática quotidiana das instituições, revelando que o SGQ é percebido como uma ferramenta de organização, estruturação e melhoria contínua, uma visão que se alinha com os contributos de Oakland (1994), que enfatiza que a qualidade deve ser incorporada na cultura organizacional, promovendo a aprendizagem contínua e a transformação dos processos.

Por sua vez, os questionários revelam uma percepção globalmente positiva por parte dos familiares dos clientes, sobretudo nas dimensões da confiança, da competência técnica e da coerência entre o prometido e o entregue, em consonância com a abordagem relacional da qualidade proposta por Grönroos (2000), que distingue entre qualidade técnica (o que é feito) e qualidade funcional (como é feito), ambas fundamentais para gerar confiança e satisfação.

Apesar de algumas variações na percepção de mudanças imediatas associadas à certificação, os dois instrumentos convergem na ideia de que a qualidade é construída diariamente, num processo cumulativo, muitas vezes invisível a curto prazo, mas profundamente estruturante no longo prazo. Esta perspetiva encontra eco na visão de Ferreira (2012), para quem os sistemas de gestão da qualidade nas organizações sociais devem ser compreendidos como catalisadores de mudança cultural e reforço da identidade institucional. Esta convergência metodológica reforça, assim, a robustez das conclusões do estudo, ao revelar que os impactos mais significativos da implementação do SGQ não residem apenas nas mudanças percecionadas exteriormente, mas na forma como este sistema influencia as

práticas internas, os processos decisórios e o relacionamento com os *stakeholders*, um fenómeno coerente com a ideia de qualidade como construção social e organizacional, defendida por Jerab (2024).

A primeira hipótese (H1), que propunha que a qualidade dos serviços está diretamente relacionada com a implementação de SGQ, não foi confirmada, uma vez que a perceção de alterações no serviço após a certificação não demonstrou diferenças significativas nos níveis de satisfação geral. Contudo, esta evidência quantitativa deve ser analisada à luz de outros dados. Nas entrevistas, é amplamente reconhecido que o SGQ contribuiu para estruturar processos internos, clarificar funções e reforçar o alinhamento das práticas com os objetivos estratégicos. A Entrevistada 1, por exemplo, destaca que a certificação trouxe “*rigor*” e uma imagem mais sólida da organização, enquanto a Entrevistada 2 sublinha que o SGQ tornou os serviços “*mais transparentes e participativos*”, e a Entrevistada 3 afirma que ele contribuiu para “*maior clareza e estrutura*”. Estes relatos indicam que, mesmo que os inquiridos não identifiquem conscientemente mudanças atribuídas à certificação, a transformação organizacional promovida pelo SGQ está em curso e gera efeitos positivos nas rotinas institucionais, um fenómeno coerente com a perspetiva de Zeithaml *et al.* (1996), que defendem que a qualidade dos serviços influencia o comportamento dos clientes, mesmo que não seja sempre percebida de forma imediata.

A segunda hipótese (H2), que associava a perceção de qualidade dos serviços à confiança na organização, foi confirmada, corroborando as proposições de Mayer *et al.* (1995) e Schilke *et al.* (2015), segundo as quais a confiança decorre da perceção de competência, integridade e benevolência organizacional. Os dados demonstram que à medida que aumenta a satisfação geral, cresce também a confiança na organização e nos seus profissionais (média crescente de 2,60 a 3,80). Este resultado é consistente com o modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), onde a confiabilidade é uma das principais dimensões da qualidade do serviço. As entrevistas confirmam esta associação: todas as participantes referem que o SGQ promove transparência e organização, elementos centrais para a construção de confiança. A documentação clara, os planos de intervenção definidos e partilhados com as famílias, e o envolvimento ativo dos *stakeholders* nos processos de planeamento são exemplos de práticas que promovem um ambiente de segurança e previsibilidade, tal como salientado por Bieńkowska *et al.* (2020) e Faria (1996).

A hipótese 3 (H3), referente à associação entre consistência nos serviços e satisfação, foi igualmente confirmada. Os dados revelam uma progressão clara nas médias de perceção

de consistência conforme o aumento dos níveis de satisfação dos stakeholders. Esta evidência dá suporte ao Modelo dos 5 *Gap's* (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), particularmente ao *Gap 3* (discrepância entre a especificação e a entrega do serviço). A consistência, tal como abordada por Carvalho e Paladini (2012), representa a estabilidade e uniformidade no cumprimento dos padrões prometidos, e constitui um indicador essencial de fiabilidade. No discurso das entrevistadas, a consistência é frequentemente associada à padronização de procedimentos e à previsibilidade na atuação, elementos que os *stakeholders* identificam como sinais de seriedade e profissionalismo. Estes dados estão alinhados com o conceito de “*rotinas confiáveis*” proposto por Butler e Gray (2006), que afirmam que a repetibilidade e sistematização dos processos aumentam a confiabilidade institucional.

Quanto à quarta hipótese (H4), os dados demonstraram que a percepção sobre a adequação dos equipamentos, uma variável tangível da qualidade, tem influência significativa na satisfação geral dos *stakeholders*. Este resultado reforça a importância das dimensões físicas do serviço, como descritas por Zehir *et al.* (2011) e no modelo SERVQUAL (dimensão “*Tangibilidade*”). Embora muitas OES valorizem predominantemente os aspetos humanos da relação com os clientes, os dados mostram que a infraestrutura, os equipamentos e os meios logísticos têm um peso considerável na formação da percepção de qualidade e confiança. As entrevistadas referem que os recursos físicos adequados reforçam a imagem institucional, consolidam a credibilidade junto das famílias e apoiam a prestação de um serviço eficaz. Tal como afirmam Kapur e Pecht (2014), a confiabilidade organizacional também depende da disponibilidade e do estado dos meios materiais, não apenas da atitude dos profissionais.

A hipótese 5 (H5) foi corroborada por dados descritivos muito expressivos: 96,80% dos inquiridos afirmaram que recomendariam a instituição. Esta intenção de recomendação está diretamente ligada à percepção de qualidade, confiança e consistência, elementos todos altamente correlacionados com a satisfação geral. Segundo Las Casas (2005) e Vilares e Coelho (2005), um cliente satisfeito é um ativo intangível valioso, funcionando como um agente de divulgação espontânea dos serviços. A unanimidade na intenção de recomendação indica que, independentemente das limitações operacionais (como burocracia ou escassez de tempo referidas nas entrevistas), o reconhecimento da qualidade global é evidente. Este dado está também em consonância com as observações de Johnston (2001), que aponta a satisfação como um antecedente direto da lealdade e da reputação.

Um aspeto particularmente rico desta investigação foi a análise cruzada entre entrevistas e inquéritos, que permitiu perceber que os instrumentos de participação e escuta ativa, como planos individuais e questionários de satisfação, são fortemente valorizados pelas famílias, mesmo que nem todos os respondentes reconheçam imediatamente os efeitos do SGQ. Na Organização 1, por exemplo, a Entrevistada 1 reconhece que “o SGQ aproxima as famílias” e cria “confiança pelo planeamento partilhado”, ideia que se reflete nos 82,10% de inquiridos que afirmam serem regularmente consultados. Na Organização 3, apesar de um discurso cauteloso da Entrevistada 3 quanto ao papel do SGQ na sustentabilidade, a perceção de consistência e confiança mantém-se elevada entre os *stakeholders*. Esta leitura vai ao encontro das observações de Freeman (2010) e Mações (2014), que sublinham que as relações com *stakeholders* são multidimensionais e que a confiança organizacional é construída tanto por elementos objetivos quanto subjetivos, tangíveis e intangíveis.

Finalmente, importa destacar que, embora a perceção de alterações desde a certificação tenha baixa correlação com a satisfação geral ($r = 0,12$), o conjunto das análises aponta para um papel estruturante do SGQ na melhoria contínua, na clarificação de papéis, na transparência dos processos e na promoção de confiança. Ou seja, o SGQ parece funcionar como um “*pano de fundo silencioso*” que, mesmo não sendo sempre visível aos olhos dos *stakeholders*, orienta as boas práticas, reforça a legitimidade institucional e promove uma cultura de melhoria contínua, elementos essenciais para a sustentabilidade das OES, como destacado por Jerab (2024) e Cvjetkovic *et al.* (2021).

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como principal objetivo compreender de que forma a implementação de um SGQ influencia a percepção da qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade nas OES. Esta problemática, com elevado impacto teórico e prático, foi abordada a partir de duas questões fundamentais: (1) “Como é que a implementação de práticas de gestão da qualidade nas OES impacta a qualidade dos serviços e a satisfação dos *stakeholders*?” e (2) “Como a implementação de um SGQ nas OES fortalece a confiabilidade organizacional?”.

Partindo de um quadro conceptual centrado na gestão da qualidade, na confiança organizacional e na legitimidade institucional, o estudo procurou integrar contributos teóricos de autores como Ferreira (2012), Jerab (2024) e Parasuraman *et al.* (1985), cruzando esses referenciais com uma análise empírica detalhada. A metodologia adotada, combinando dados recolhidos por inquérito com uma abordagem baseada em entrevistas semiestruturadas, permitiu captar, de forma abrangente, a complexidade do fenómeno estudado.

Os resultados confirmam que a implementação de SGQ nas OES está associada a percepções globalmente positivas por parte dos *stakeholders*, com especial destaque para as dimensões da confiança, da competência técnica dos profissionais e da consistência dos serviços. A confiança na organização e nos seus colaboradores revelou-se a variável mais fortemente correlacionada com a satisfação geral ($r = 0,60$), o que reforça a ideia, presente na literatura, de que a confiança é uma dimensão fundamental na avaliação da qualidade dos serviços, sobretudo em contextos de proximidade emocional, como os que caracterizam a intervenção social.

As análises estatísticas permitiram testar cinco hipóteses. Das quais, quatro delas foram estatisticamente confirmadas, demonstrando que os *stakeholders* que percecionam maior qualidade nos serviços, ao nível da competência, consistência, confiabilidade dos equipamentos e adequação dos recursos, tendem a expressar níveis mais elevados de satisfação e maior propensão para recomendar a instituição. Estes resultados validam os pressupostos da literatura sobre a importância de práticas de gestão orientadas para a qualidade na construção da reputação organizacional, como afirma Freeman (2010) no que toca à gestão estratégica dos *stakeholders*, e Faria (1996), que destaca a relevância da confiabilidade dos sistemas de informação como base para a eficácia organizacional, contribuindo assim para o reforço da legitimação institucional perante a comunidade.

A única hipótese não confirmada estatisticamente, a que propunha uma associação direta entre percepção de alterações após a certificação e aumento da satisfação geral, oferece, ainda assim, contributos relevantes para a análise do impacto percebido. Apesar de a análise estatística não ter revelado diferenças significativas entre os grupos, os dados qualitativos mostram que as alterações introduzidas com o SGQ (como a sistematização dos processos, a melhoria na comunicação e o planeamento mais eficaz) são reconhecidas como benéficas e valorizadas pelas equipas e famílias. Isto sugere que a percepção de mudança não é, por si só, um indicador direto de satisfação, mas que o impacto positivo do SGQ se manifesta de forma mais difusa e estrutural.

Um dos pontos mais relevantes do estudo reside na coerência entre os dados recolhidos por questionário e os testemunhos das entrevistadas. As dirigentes das três organizações analisadas reforçam a percepção de que o SGQ, quando encarado não apenas como uma exigência externa, mas como uma ferramenta de intervenção estratégica, promove ganhos tangíveis na clareza, na organização e na confiança. As entrevistas revelam ainda que os SGQ têm um papel importante na aproximação às famílias, na melhoria da comunicação institucional e na valorização interna das equipas, em consonância com a visão de autores que defendem o SGQ como um elemento cultural e não apenas técnico.

A relação entre a qualidade percebida e a intenção de recomendação, praticamente unânime entre os inquiridos (96,80%), reforça a importância de práticas consistentes de qualidade na construção de uma imagem institucional positiva. Ao mesmo tempo, a elevada percentagem de *stakeholders* que considera existir conformidade entre o serviço contratualizado e o serviço efetivamente prestado (89,50%) confirma a credibilidade das organizações analisadas e aponta para um modelo de gestão orientado por princípios éticos, eficazes e transparentes.

As implicações deste estudo revelam que a implementação de um SGQ tem um impacto concreto e mensurável na confiança institucional, na percepção da qualidade e na satisfação das famílias, reforçando a importância de práticas estruturadas de monitorização, comunicação e melhoria contínua nas OES. Estes resultados evidenciam que a certificação, quando acompanhada de envolvimento das equipas e dos *stakeholders*, não só aumenta a credibilidade organizacional, como contribui para a consolidação de uma gestão mais transparente, eficaz e alinhada com a missão social das instituições.

Contudo, é crucial reconhecer as limitações deste estudo, que condicionam a interpretação e generalização dos resultados. A primeira limita-se ao processo de recolha de

dados, que enfrentou obstáculos operacionais no acesso às OES e na obtenção de respostas de familiares, frequentemente devido ao elevado perfil etário destes e à escassez de meios técnicos. A elevada consistência entre questionários e entrevistas poderá dever-se à dependência da colaboração das próprias OES, potenciando a tendência a dar respostas que soem bem, ainda que também possa refletir percepções homogêneas. A segunda limitação prende-se com o carácter transversal do estudo, que fornece apenas um retrato estático do fenómeno, impedindo compreender a evolução das percepções ao longo do tempo. Por fim, a terceira limitação reside na dependência exclusiva das percepções dos *stakeholders* externos, não sendo abordada, nesta fase, a visão dos colaboradores e dirigentes de forma sistemática e representativa, o que restringe a profundidade da análise.

Os resultados deste estudo permitem recomendar que os diretores técnicos e gestores que iniciam um processo de certificação através de um SGQ adotem uma abordagem estratégica, gradual e participada. É essencial garantir o compromisso da gestão de topo, promover uma cultura organizacional orientada para a qualidade e reforçar a comunicação interna, clarificando responsabilidades e envolvendo as equipas desde o início. A implementação deve ser faseada, com investimento em formação e utilização sistemática de instrumentos de monitorização e melhoria contínua. Recomenda-se também o envolvimento ativo de famílias e clientes no planeamento e avaliação dos serviços, dado o seu contributo para o reforço da confiança institucional.

Face às limitações desta investigação, futuras pesquisas deverão recorrer a metodologias mais adequadas ao contexto das OES, como sessões assistidas, entrevistas a familiares e recolha direta de dados junto de clientes e equipas. A ampliação da amostra e a realização de estudos longitudinais poderão clarificar melhor os impactos do SGQ ao longo do tempo, especialmente no que diz respeito à resistência à mudança, à consolidação de boas práticas e à sustentabilidade institucional.

Em síntese, este estudo evidencia que os SGQ, quando incorporados na cultura organizacional, reforçam a percepção da qualidade, a confiança institucional e a satisfação dos *stakeholders*. Mais do que um requisito normativo, o SGQ representa uma oportunidade para estruturar práticas, alinhar objetivos e fortalecer a missão social das OES. Surge, assim, como um dispositivo estratégico que articula rigor técnico com sensibilidade humana e planeamento com inovação. O seu impacto pleno depende de uma implementação participada e alinhada com os valores das organizações, condição essencial para assegurar eficiência, legitimidade e confiança duradoura na comunidade.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, M., Castro, F., & Lazaro, J. (2013). Avaliação da influência dos stakeholders na proatividade ambiental de empresas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 17, 22-35.
- Abreu, R., David, F., & Costa, J. (2017). Sistema de Gestão da Qualidade na Economia Social. Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico da Guarda.
- Abuhav, I. (2017). *ISO 9001 2015 - A Complete Guide to Quality Management Systems*. (1ª ed.). CRC Press.
- APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade. (2023). *Certificação Equass*. Obtido de APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade: <https://apq.pt/certificacao-equass/>
- Artino, A., La Rochelle, J., Dezee, K., & Gehlbach, H. (2014). Developing questionnaires for educational research: AMEE Guide No. 87. *Medical Teacher*, 36(6), 463-474.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(12), 577-582.
- Assembleia da República. (8 de maio de 2013). Lei de Bases da Economia Social. *Lei n.º 30/2013(88)*, 1ª. Diário da República.
- Assembleia da República. (31 de agosto de 2015). Código Cooperativo. *Lei n.º 119/2015, de 31 de Agosto*. Assembleia da República. Obtido de https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_print_articulado.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=2469&nversao=&tabela=leis
- Assembleia da República. (25 de agosto de 2021). Lei -Quadro das Fundações. *Lei n.º 67/2021*. Diário da República.
- Associação Portuguesa de Normalização. (2008). NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Instituto Português da Qualidade (IPQ).
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Barros, V., & Menezes, J. (2008). Estudos de Confiabilidade na Modelagem de Sistemas. *SIMPOETS, CEFET-GO*, 86-103.
- Bateson, J., & Hoffman, D. (2016). *Princípios de Marketing de serviços. Conceitos, estratégias e casos*. (4ª ed.). Cengage Learning.

- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. Sage.
- Bento, G., & Lucena, R. (2018). A importância da gestão da qualidade com a implementação da ISO 9001 para o desenvolvimento e melhoria da empresa Softcom Tecnologia.
- Berlezzzi, F., & Zilber, M. (2011). Aplicação do modelo SERVQUAL em restaurantes fast food de São Paulo: um estudo na qualidade de serviços. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 3-20.
- Bessant, J., Burnell, J., Harding, R., & Webb, S. (1993). Continuous improvement in British manufacturing. *Technovation*, 13(4), 241-254.
- Bieńkowska, A., Tworek, K., & Zabłocka-Kluczka, A. (2020). *Organizational Reliability. Human Resources, Information Technology and Management*. Routledge.
- Bogmann, I. (2000). *Marketing de Relacionamento*. Nobel.
- Bordalo, F., & Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. (1ª ed.). Célula 2000.
- Brito, G., & Vergueiro, W. (2010). A aplicação do Modelo SERVQUAL para percepção da qualidade da Biblioteca Acadêmica. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Budianto, A. (2019). Customer Loyalty: Quality of Service. *Journal of Management Review*, 3(1), 299-305.
- Butler, B., & Gray, P. (2006). Reliability, Mindfulness, and Information Systems. *MIS Quarterly*, 30(2), 211-224.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 62.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61-72.
- Campos, C. (2005). Estratégias de avaliação e melhoria contínua da qualidade no contexto da Atenção Primária à Saúde. *Revista Brasileira da Saúde Materna Infantil*, 5(1), 563-569.
- Campos, M. (2013). O terceiro sector em Portugal: a importância dos planos de comunicação estratégica nas instituições particulares de solidariedade social da Região Norte. Universidade da Beira Interior: Arte e Letras.
- Cardoso, C. (2013). Misericórdias - a sua sustentabilidade económica e financeira no Distrito de Setúbal. Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais.
- Cardoso, R. (2011). A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Universidade de Coimbra.

- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação : guia para auto-aprendizagem*. (4ª ed.). Universidade Aberta.
- Carta Social*. (s.d.). Obtido de Carta Social: <https://www.cartasocial.pt/inicio>
- Carta Social*. (s.d.). Obtido em 15 de 05 de 2024, de Carta Social: <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=22&tp=2203&l=18-00-00/> / <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=22&tp=2203&l=09-00-00>
- Carvalho, A. (2016). Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Centro de Dia na Associação Amparo Familiar de Mira de Aire. Instituto Politécnico de Tomar.
- Carvalho, M., & Paladini, E. (2012). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. (2ª ed.). Elsevier.
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia. (s.d.). *Bases de dados de Misericórdias*. Obtido em 11 de abril de 2024, de (CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social: <https://cases.pt/bases-de-dados-de-misericordias/>
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia. (s.d.). *Código das Associações Mutualistas*. Obtido em 11 de abril de 2024, de CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social: <https://cases.pt/codigodasassociacoesmutualistas/>
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia. (s.d.). *Constituir IPSS*. Obtido em 11 de abril de 2024, de CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social: <https://www.cases.pt/constituir-ipss/>
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia. (s.d.). *Identidade das Misericórdias*. Obtido em 11 de abril de 2024, de CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social: <https://cases.pt/identidadedasmisericordias/>
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia. (s.d.). *Setor Cooperativo*. Obtido em 11 de abril de 2024, de CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social: <https://cases.pt/setor-cooperativo/>
- Castro, S. (2014). Abordagem Inicial de um Sistema de Qualidade numa IPSS. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Centro Português de Fundações. (s.d.). *O que é uma fundação*. Obtido em 12 de abril de 2024, de Centro Português de Fundações: <https://cpf.org.pt/fundacoes/como-criar-uma-fundacao/o-que-e-uma-fundacao/>
- Cerlioli, D., Ceretta, G., Rocha, A., & Canterlle, N. (2014). Análise da satisfação dos usuários dos serviços de clínicas médica e cirúrgica em um hospital do sudoeste do

- Paraná. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 11(2), 106-122.
- Chen, L. (2019). Service quality and customer satisfaction: A case study of nursing homes in Beijing. ISCTE University Institute of Lisbon.
- Chernatony, L., & Harris, F. (2001). Measuring the consumer-based equity of financial service brands. Working Paper Series, Birmingham University Business School.
- Colton, D., & Covert, R. (2007). *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Conta Satélite da Economia Social (CSES). (2023). *Conta Satélite da Economia Social em 2019 – 20*. Obtido de Conta Satélite da Economia Social (CSES): <https://cases.pt/contasatelitedaes/>
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. (2ª ed.). Edições Almedina, S.A.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. (2ª ed.). Bookman.
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5ª ed.). Sage.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and an extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cvjetkovic, M., Vasiljevic, M., Cvjetkovic, M., & Josimovic, M. (2021). Impact of quality on improvement of business performance and customer satisfaction. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 11(1), 20-28.
- Davok, D. (2007). Qualidade em educação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 12(3), 505-513.
- Defourny, J., & Develtere, P. (2009). The Social Economy: The worldwide making of a third sector. Centre d'Economie Sociale - Université de Liege.
- Deming, W. (1982). *Out of the crisis*. The MIT Press.
- Dhingra, S., Gupta, S., & Bhatt, R. (2020). A study of relationship among service quality of E-Commerce websites, customer satisfaction, and purchase intention. *International Journal of E-Business Research*, 16(3), 42-59.
- Diário da República. (3 de março de 1990). Código das Associações Mutualistas. *Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de março*. Ministério do Emprego e da Segurança Social.
- Diário da República. (14 de novembro de 2014). Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). *Decreto-Lei n.º 172-A/2014*.

- <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2014-69878914-69867834>.
- Diário da República. (2023). *Cooperativa*. Obtido de Diário da República: <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/cooperativa>
- Diário da República. (s.d.). *Fundação*. Obtido em 12 de abril de 2024, de Diário da República: <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/fundacao>
- Dick, G., Gallimore, K., & Brown, J. (2002). Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured? *Managing Service Quality*, 12(1), 30-42.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). (60).
- ePortugal. (s.d.). *Cooperativa - constituição*. Obtido em 11 de abril de 2024, de ePortugal: <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/balcao-do-empendedor/cooperativa-constituicao>
- Faria, J. (1996). Modelação, análise e avaliação da confiabilidade de sistemas de informação industriais. Faculdade de Engenharia do Porto.
- Fávero, L., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados. Estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata*. (1ª ed.). Elsevier.
- Fernandes, A. (2019). O impacto do modelo equass na qualidade de vida dos idosos - o caso AFID Sénior. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Fernandes, J. (2016). *A Economia Social em Portugal*. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Ferreira, O. (2012). A relevância do sistema de gestão da qualidade e o papel da contabilidade nas pequenas e médias empresas portuguesas. Universidade de Évora.
- Fialho, J., Saragoça, J., & Silva, C. (2016). Diagnóstico social no terceiro setor. A radiografia das Misericórdias do distrito de Évora. *III*(1).
- File, K., & Prince, R. (1992). Positive word-of-mouth: customer satisfaction and buyer behaviour. *International Journal of Bank Marketing*, 10(1), 25-29.
- Fonseca, L., & Domingues, P. (2017). ISO 9001:2015 edition- management, quality and value. *International Journal for Quality Research*, 11(1), 149-158.
- Fontalvo, T., & Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación Universitaria*, 11(1), 35-44.

- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., & Bryant, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freitas, A., Bolsanello, F., & Viana, N. (2008). Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo SERVQUAL. *Ciência Da Informação*, 37(3), 88-102.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Fryer, K., Ogden, S., & Anthony, J. (2013). Bessant's continuous improvement model: Revisiting and revising. *International Journal of Public Sector Management*, 26(6), 481-494.
- Giese, J., & Cote, J. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1).
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). Atlas S.A.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Repor*, 8(4), 597-606.
- Golçalves, W., Bruno, D., & Borges, F. (2017). Aplicação do método SERVQUAL: um estudo de satisfação do cliente em um estacionamento de veículos leves. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Grawitz, M. (2000). *Methodes des sciences sociales*. (11ª ed.). Dalloz.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. (2ª ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. (3ª ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Guerreiro, T. (11 de abril de 2023). Economia Social: afinal qual a relevância do chamado "terceiro setor"? *Observador*. Obtido de <https://observador.pt/2023/04/11/economia-social-afinal-qual-a-relevancia-do-chamado-terceiro-setor/>
- Guia, S. (2011). “Impactos da implementação da Norma ISO 9001:2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos”. Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras - Pólo de Viseu.

- Heckert, C. (2001). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. Universidade de São Paulo.
- Heckert, C. (2001). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. Universidade de São Paulo.
- Heckert, C., & Silva, M. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Heckert, C., & Silva, M. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, 18(2), 319-330.
- Henrique, A. (2018). Benefícios e constrangimentos na implementação de um sistema de gestão da qualidade: o caso do Centro de Reabilitação e Integração Torrejano (CRIT). Instituto Politécnico de Santarém - Escola Superior de Gestão e Tecnologia.
- Holanda, G. d., & Farias, I. (2020). Estratégia da Triangulação: Uma Incursão Conceitual. *Revista Atos de Pesquisa em Educação*, 15(4), 1150-1166.
- Hoyer, R., & Hoyer, B. (2001). What Is Quality? *Quality Progress*, 34(7), 53-62. Obtido de American Society for Quality.
- Hunter, V. (1998). Measure customer loyalty for complete picture of ROI. *Business Marketing*, 83(8), 18.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall.
- Jerab, D. (2024). The Role of Continuous Improvement in Organizational Performance: A Comprehensive Analysis. *SSRN Electronic Journal*.
- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60-69.
- Júnior, R. (2018). A Gestão e o Controlo das IPSS'S. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Juran, J. (1982). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. The Free Press.
- Kapur, K., & Pecht, M. (2014). *Reliability Engineering*. Wiley.
- Kotler, P. (1994). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. (4ª ed.). Atlas.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., & He, H. (2019). *Principles of Marketing, 8th European Edition*. (8ª ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Keller, K., Goodman, M., Brady, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management, 4th European Edition*. (4ª ed.). Pearson Education Limited.

- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.
- Las Casas, A. (2005). *Administração de Vendas*. (8ª ed.). Atlas.
- Lobo, R. (2020). *Gestão da Qualidade*. (2ª ed.). Érica.
- Lopes, C. (2009). Avaliação da qualidade do serviço: o caso de uma instituição de ensino superior. Universidade Fernando Pessoa.
- Lucas, S., Sardinha, B., Dias, O., & Pires, A. (2012). Sistemas de certificação da qualidade nas instituições de respostas sociais. *TMQ – Techniques, Methodologies and Quality*.
- Mações, M. (2014). *Manual de gestão moderna. Teoria e Prática*. (1ª ed.). Actual Editora.
- Mahsyar, S., & Surapati, U. (2020). Effect of service quality and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 204-211.
- Maia, U. (2016). Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade num Centro de Dia. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Martínez, J. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 9001:2015*. Alfaomega Aenor.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com SPSS : primeiros passos*. Escolar.
- Martins, H., Júnior, D., & Martins, S. (2019). Gerenciamento da qualidade total como ferramenta de competitividade nas organizações. Em J. Dallamuta, L. Oliveira, & H. Holzmann, *Administração, Empreendedorismo e Inovação* 6. (pp. 60-71). Atena Editora.
- Martins, J. (2017). Sistemas de Gestão de Qualidade em IPSS: o caso do Tâmega e Sousa. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto.
- Matias, D., Sampaio, P., & Braga, A. (2011). ISO 9001 certification: the customers' perspective. Universidade do Minho.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Medina, F., Díaz, A., & Cardenas, C. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación Y Desarrollo*, 17(1), 59-69.
- Melão, N., Bastida, R., & Marimon, F. (2019). Assessing a quality model for the social sector: an empirical study of the EQUASS model. *Total Quality Management &*

- Business Excellence*, 30(1-2), 221-243.
- Melão, N., Guia, S., & Amorim, M. (2017). Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), 840-857.
- Mello, C., Silva, C., Turrioni, J., & Souza, L. (2009). *Iso 9001:2008: Sistema De Gestão Da Qualidade Para Operações De Produção E Serviços*. (1ª ed.). Atlas.
- Mendes, M. (2007). O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas. Universidade do Minho.
- Mesquita, R. (1 de outubro de 2021). *Princípios de um sistema de gestão de qualidade*. Obtido de SGS Portugal - Sociedade Geral de Superintendência: <https://www.sgs.com/pt-pt/noticias/2021/10/principios-vantagens-sistema-de-gestao-da-qualidade>
- Miguel, P., & Salomi, G. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, 14(1), 12-30.
- Minayo, M., & Costa, A. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 139-153.
- Montepio Associação Mutualista. (19 de outubro de 2018). *Guia para perceber a economia social*. Obtido em 12 de abril de 2024, de Montepio Associação Mutualista: <https://www.montepio.org/ei/economia-social/boas-praticas/guia-para-perceber-a-economia-social/>
- Morais, C. (2013). Investigação: Do problema aos resultados. CIEC - Universidade do Minho/ESE - Instituto Politécnico de Bragança.
- Namorado, R. (2017). *O que é a Economia Social?* (Vol. 1). Cecesfeuc.
- Nascimento, C. (2017). Avaliação da capacidade do serviço de atendimento de companhias de telefonia móvel no Estado do Paraná por meio da qualidade percebida. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Oakland, J. (1994). *Gerenciamento da qualidade total*. Nobel.
- Oliveira, F., Roberto, J., & Souto, S. (2023). A utilização das ferramentas de qualidade na indústria. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 16(7), 5859-5878.
- Oliveira, F., Roberto, J., & Souto, S. (2023). A utilização das ferramentas de qualidade na indústria. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 16(7), 5859-5878.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw Hill.

- Orrego, R., Cymrot, R., Barbosa, D., & Beraldo, E. (2010). SERVQUAL Aplicado à Avaliação de Serviços Mecânicos em Veículos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. (3ª ed.). Sage Publications.
- Pereira, A. (2006). *SPSS - Guia Prático de Utilização. Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (7ª ed.). Edições Sílabo.
- Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*. (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Pires, A. (2004). *Qualidade : sistemas de gestão da qualidade*. (3ª ed.). Sílabo.
- Pitacas, J. (26 de julho de 2017). O lugar da economia social. *Jornal de Negócios*. Obtido de <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/o-lugar-da-economia-social>
- Portaluppi, J., Heinzmann, L., Tagliapietra, O., & Borilli, S. (2006). Análise do atendimento e satisfação dos clientes: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 7(1), 75-91.
- Prando, L. (2018). *Projeto de pesquisa de marketing*. (1ª ed.). Senac.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual. V Congresso Português de Sociologia - Universidade do Minho - Braga.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª ed.). Grávida.
- Radziwill, N. (2018). Let's Get Digital: The many ways the fourth industrial revolution is reshaping the way we think about quality. arXiv.
- Richards, L. (1999). *Using NVIVO in Qualitative Research*. Sage.
- Sá, I., & Lopes, M. (2008). História breve das misericórdias portuguesas 1498-2000.

- Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Salomi, G., & Niguel, P. (2002). Aplicação de modelos de avaliação da qualidade em serviços para mensuração da satisfação de clientes internos em uma empresa do setor insutrial. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Sampaio, P. (2008). Estudo do fenómeno ISO9000 : origens, motivações, consequências e perspectivas. Universidade do Minho - Escola de Engenharia.
- Santos, J., & Henriques, S. (2021). Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. Universidade Aberta.
doi:<https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- Sardinha, B., Soares, A., Marques, B., & Dias, O. (2015). Relatório do projeto "Definição de um MOdelo Nacional de Reconhecimento dos Sistemas da Qualidade nas Instituições de Serviço Social". Instituto Politécnico de Setúbal.
- Schilke, O., Reimann, M., & Cook, K. (2015). Power decreases trust in social exchange. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(42), 12950-12955.
- Segurança Social. (27 de junho de 2023). *Instituições particulares de solidariedade social*. Obtido de Segurança Social: <https://www.seg-social.pt/ipss>
- Segurança Social. (13 de julho de 2023). *Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais*. Obtido de Segurança Social: <https://www.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. (3ª ed.). Teachers College Press.
- Shrestha, P. (2021). Impact of service quality on customer satisfaction and loyalty. *Management Dynamics*, 24(2).
- Silva, C. (2022). Impacto dos estilos de liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores. Universidade da Maia.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative research*. (4ª ed.). Sage.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Administração da produção*. (2ª ed.). Atlas.
- Sousa, H. (2015). Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade NP EN ISO 9001:2008. Instituto Superior de Engenharia do Porto - Politécnico do Porto.
- Souza, F. (2021). O impacto de certificações da qualidade no desempenho de empresas do setor privado da saúde em Portugal. Universidade Autónoma de Lisboa.

- Szazi, E. (2006). *Terceiro Setor: Regulação no Brasil*. (4ª ed.). Peirópolis.
- Tjiptono, F. (2016). *Pemasaran: Esensi dan Aplikasi*. Andi.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). *Service, Quality & Satisfaction* (5ª ed.). Andi.
- Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2021). Portaria n.º 70/2021 de 26 de março. (60), 1ª. Diário da República.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- Vilares, M., & Coelho, P. (2005). *A Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Gestão, Avaliação e Análise*. Escolar Editora.
- Yin, R. (2005). *Introducing the World of Education: A Case Study Reader*. (1ª ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. (2012). *Applications of Case Study Research*. (3ª ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5ª ed.). Bookman.
- Zehir, C., Ertosun, Ö., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational cultura over firm performance: Multi-national companies in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(2), 1460-1474.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.
- Zonnenshain, A., & Kenett, R. (2020). Quality 4.0—the challenging future of quality engineering. *Quality Engineering*, 33(4), 614-626.

APÊNDICES

Apêndice I. Solicitação de Recolha de dados na Instituição

Assunto: Recolha de dados na Instituição

Dissertação de mestrado em Gestão de Organizações Sociais

“Importância da qualidade dos serviços para a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade das Organizações de Economia Social”

Eu, Sofia Cardoso, aluna de mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, encontro-me a realizar uma dissertação acerca da “Importância da qualidade dos serviços para a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade das Organizações de Economia Social”, sob a orientação do Professor Miguel Mota e coorientação da Professora Sara Guia, ambos docentes do Instituto Politécnico de Viseu.

A presente investigação visa analisar o impacto do Sistemas de Gestão da Qualidade nas instituições, investigar a influência da qualidade dos serviços na satisfação dos *stakeholders* e avaliar o impacto da satisfação dos *stakeholders* na confiabilidade das Organizações de Economia Social.

Para tal, tenho grande interesse de realizar o presente estudo junto da resposta social Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) da vossa Instituição.

Numa primeira fase, pretendo realizar uma entrevista à direção/diretor(a) técnico(a) da Instituição/resposta social, a fim de adquirir informações necessárias para perceber a situação das organizações em relação à certificação, nomeadamente qual a certificação implementada e a sua visão acerca da atuação da mesma na Instituição.

Numa segunda fase, tenho o propósito de aplicar um inquérito por questionário dirigido às famílias dos clientes, tendo em vista obter informações acerca da satisfação dos mesmos perante as organizações e perceber se existe alguma relação entre a satisfação dos clientes e a confiabilidade das organizações de economia social.

Neste sentido, questiono se estarão disponíveis para colaborar no desenvolvimento deste estudo, e, em caso afirmativo, disponibilizo-me, desde já, para vos fornecer todas as informações que considerarem necessárias acerca deste Projeto, e, eventualmente, reunir convosco a fim de apresentar os instrumentos de pesquisa de que pretendo dispor, para que

possam conhecer e apreciar as questões que serão colocadas.

Além disso, solicito a sua autorização para proceder à gravação áudio da entrevista, de modo a garantir o rigor da análise dos dados recolhidos.

De acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (n.º 679/2016), é garantido a todos os entrevistados a segurança e o anonimato das suas respostas. As informações fornecidas destinam-se exclusivamente para fins académicos e serão apresentadas de forma a garantir a confidencialidade das respostas.

Agradeço a atenção dispensada a este assunto e aguardo a Vossa resposta.

Sofia Cardoso

Orientador

Miguel Mota

Coorientadora

Sara Guia

Apêndice II. Guião da entrevista – Gestor/Diretor Técnico

Entrevista – Gestor/Diretor Técnico

Esta entrevista é aplicada no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema em estudo é “Importância da qualidade dos serviços para a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade das Organizações de Economia Social”.

A entrevista será semiestruturada e gravada para garantir a precisão das respostas e permitir uma análise mais detalhada posteriormente. A gravação será usada exclusivamente para a dissertação, sem a perda de informações importantes.

O instrumento de recolha de dados está dividido em duas partes: a primeira consiste num conjunto de questões direcionadas à caracterização dos entrevistados, e na segunda parte, pretende-se que responda a algumas questões relacionadas com o tema em análise.

Parte I – Caracterização do entrevistado

1. Sexo.
2. Qual a sua idade?
3. Quais as suas habilitações académicas?
4. Que cargo(s) desempenha na instituição?
5. Há quanto tempo exerce funções na instituição?

Parte II – Sistema de Gestão de Qualidade e Confiabilidade

6. Em que ano a instituição obteve o certificado de qualidade? E qual é o modelo ou norma?
7. Considera que esta certificação foi benéfica para a instituição?
8. Quais os benefícios que reconhece após a certificação pela qualidade?
 - 8.1. E limitações/constrangimentos?
9. Qual a maior dificuldade que sente na gestão de expectativas dos clientes?

10. Considera que o serviço prestado pela instituição vai de encontro ao serviço oferecido/contratado?

11. No seu ponto de vista, a instituição consegue com facilidade prestar os cuidados, serviços e as atividades de acordo com as normas de qualidade?
 - 11.1. Reconhece limitações?
 - 11.2. Quais?

12. No seu parecer, as instalações e os equipamentos estão atualizados e aptos para a prestação de serviços a pessoas portadoras de deficiência?
 - 12.1. Se não, considera que essas limitações podem influenciar a percepção da qualidade do serviço?

13. Considera que o CERTIFICADO DA QUALIDADE trouxe alguma mudança no comportamento profissional e afetivo dos colaboradores para com os clientes e famílias?

14. Quais os instrumentos de gestão e melhoria contínua que a instituição utiliza para ir de encontro às necessidades e expectativas dos clientes e famílias, e melhoria dos serviços?

15. Considera que a implementação do SGQ e posterior certificação pela qualidade influencia confiança e contribui para a confiabilidade da instituição?
 - 15.1. Tem algum exemplo que nos possa contar?

16. Considera que a implementação da certificação de um SGQ é uma estratégia de gestão essencial à melhoria da imagem exterior e sustentabilidade organizacional?

Apêndice III. Inquérito por Questionário – *Stakeholders*

Inquérito por Questionário – *Stakeholders*

Este questionário é aplicado no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema em estudo é “Importância da qualidade dos serviços para a satisfação dos *stakeholders* e a confiabilidade das Organizações de Economia Social”.

O questionário será usado exclusivamente para a dissertação, sem a perda de informações importantes.

O instrumento de recolha de dados está dividido em duas partes: a primeira consiste num conjunto de questões direcionadas à caracterização dos entrevistados, e na segunda parte, pretende-se que responda a algumas questões relacionadas com o tema em análise.

Parte I – Caracterização do entrevistado

1. Assinale a sua faixa etária.

Menos de 20 anos

21 – 40 anos

41 – 50 anos

51 ou mais anos

2. Indique o seu sexo.

Masculino

Feminino

3. Assinale o seu nível de escolaridade.

- 1º ciclo (1º ao 4º ano)
- 2º ciclo (5º ao 6º ano)
- 3º ciclo (7º ao 9º ano)
- Ensino Secundário (10º ao 12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Assinale a sua ocupação principal.

- Estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado
- Reformado

5. Indique a sua relação com o cliente.

- Pai/Mãe
- Filho/Filha
- Irmão/Irmã
- Cônjuge

- Avô/Avó
- Tio/Tia
- Primo/Prima
- Tutor/Responsável Legal
- Outro Parente: _____

6. Assinale há quanto tempo estabelece relação com a instituição.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Parte II – Grau de Satisfação

7. Para cada uma das seguintes afirmações avalie o seu grau de satisfação, desde “Nada satisfeito” até “Totalmente satisfeito”, preenchendo com uma cruz o respectivo quadrado.

Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar “Não sei” (NS), ou em caso da pergunta não se aplicar ao seu caso, assinale “Não se aplica” (NA).

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá riscá-la e preencher com uma cruz o respectivo quadrado correspondente à resposta que pretende.

		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	NS	NA
Atendimento	Os colaboradores demonstram atenção e disponibilidade para atender as necessidades dos clientes e esclarecer dúvidas de forma adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os colaboradores têm uma boa apresentação e imagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesia e Segurança	Os colaboradores apoiam sempre os clientes, tanto em questões pessoais quanto em cuidados de saúde e atividades individuais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência e Segurança	Os colaboradores sabem como realizar as suas tarefas, criando um ambiente de conforto e segurança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sente que tem confiança na organização e nos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação	Os colaboradores prestam informações sobre o dia a dia de forma clara dos clientes, permitindo às famílias saber se estão bem ou não.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conheço o Regulamento Interno e as Normas de Funcionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Em caso de dúvidas/questões ou mudança de horários e atividades, a OES - CACI informa atempadamente à família.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsividade e Cortesia	Todos os serviços são realizados de acordo com as necessidades dos clientes, sendo que estes são sempre realizados com simpatia e respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os colaboradores têm disponibilidade para os clientes, apoiando e respeitando os mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conveniência e Acesso	As instalações são limpas, arrumadas e confortáveis, para além de que são fáceis de utilizar e facilitam a deslocação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiabilidade	Os equipamentos são atuais e adequados às atividades realizadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	As viaturas atendem às necessidades de deslocação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	As refeições são adequadas aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os transportes são sempre realizados nos horários previstos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Flexibilidade e Responsividade	A OES – CACI encontra sempre uma solução quando é necessário ou algo sai da rotina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O serviço é frequentemente adaptado às necessidades e expectativas do seu familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entender o cliente	Nesta instituição, os clientes e famílias participam no planeamento e organização das atividades dirigidas para os mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consistência	Os serviços prestados são realizados de forma consistente, mantendo sempre o mesmo padrão de qualidade e a proposta inicial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velocidade	O tempo de resposta para atender às solicitações e necessidades dos clientes é eficaz e satisfatório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Numa escala de 1 a 5, como avalia a sua satisfação geral com a Organização de Economia Social – CACI.

1	2	3	4	5
(Muito insatisfeito)	(Insatisfeito)	(Neutro)	(Satisfeito)	(Muito satisfeito)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Percebeu alguma alteração no serviço desde que a instituição foi certificada pela qualidade?

Sim

Não

Não sabe/Não responde

10. Os familiares são chamados a dar a sua opinião em questionários periódicos de avaliação de satisfação?

Sim

Não

Não sabe/Não responde

11. O serviço solicitado e contratualizado está de acordo com o serviço prestado?

Sim

Não

Não sabe/Não responde

12. Mantém o seu familiar nesta instituição por opção ou porque não tem outra escolha?

Por opção

Sem outra escolha

Ambas as razões

Necessidade financeira

Por recomendação

13. O serviço é prestado conforme as normas legais e Regulamento Interno?

Sim

Não

Não sabe/Não responde

14. A instituição onde o seu familiar está institucionalizado tem uma boa imagem/reputação exterior?

Sim

Não

Não sabe/Não responde

15. Recomendaria esta instituição?

Sim

Não

Não sabe/Não responde