



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

# O IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS

**Estudo Comparativo entre duas Instituições Particulares de  
Solidariedade  
Social (IPSS) do concelho de Fornos de Algodres**

Cláudia Inês da Silva Nobre

Março de 2025

O Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade na Ótica dos Stakeholders

Cláudia Inês da Silva Nobre

Estudo Comparativo entre duas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Fornos de Algodres

PV-ESTGL 2024/2025



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

# O IMPACTO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS

**Estudo comparativo entre duas Instituições Particulares de  
Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Fornos de Algodres**

Cláudia Inês da Silva Nobre

## **Monografia**

Mestrado em Gestão de Organizações  
Sociais

Trabalho efectuado sob a orientação de

Professor Doutor Miguel Mota

Professora Doutora Rosina  
Fernandes

Março de 2025

## **AGRADECIMENTOS**

Um grande bem-haja:

Ao meu Orientador Professor Doutor Miguel Mota e à minha Coorientadora Professora Doutora Rosina Inês Fernandes por toda a disponibilidade, prestabilidade e compromisso para com a elaboração da minha dissertação.

Um agradecimento à direção, clientes, colaboradores e familiares das organizações em estudo, por se terem mostrado disponíveis a participar e pela colaboração.

À Associação Para o Desenvolvimento Social do Ramirão, pela compreensão quando eu necessitava de me ausentar para tratar de assuntos para o desenvolvimento da dissertação.

Quero deixar um agradecimento especial aos meus pais, que sem o apoio deles não teria sido possível.

Aos meus avôs que mesmo não se encontrando presentes fisicamente me fornecem a força e motivação para nunca desistir. Às minhas avós que estão sempre presentes para me ajudar.

“É erro vulgar confundir o desejar com o querer.

O desejo mede os obstáculos, a vontade vence-os.”

*Alexandre Herculano*

## RESUMO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são organizações que têm uma grande importância no setor social. A qualidade é um tema que já se discute e analisa há muitos anos, no entanto, na vertente social é relativamente recente.

O processo de certificação da qualidade pode funcionar como um fator de diferenciação quando trabalhado da melhor forma e com intuito orientador, de forma a ser percecionado e valorizado por todos os elementos de uma organização. No entanto, pode assumir uma visão mais redutora, na medida em que assenta na documentação e conformidade de requisitos, esquecendo, por vezes, a satisfação de todos os *stakeholders*.

Esta dissertação tem como principal objetivo explorar o impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em Organizações de Economia Social (OES), na ótica dos *stakeholders*. Foi um estudo realizado em duas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no concelho de Fornos de Algodres: uma certificada e outra sem SGQ implementado.

Foram entregues questionários a membros da Direção, aos Colaboradores e Familiares ou Clientes de cada IPSS. O questionário direcionado aos membros da direção foi construído de forma a que os responsáveis das duas IPSS pudessem responder, abordando procedimentos efetuados/a efetuar para se tornar uma IPSS certificada, visão acerca dessa mesma IPSS e da sua qualidade, o que se pretende/prevê com a certificação e a pertinência de cada fator associado à certificação da qualidade na perspetiva de cada membro. O instrumento preenchido pelos familiares permitiu analisar o grau de satisfação com os serviços prestados, aliando a perceção da importância e conhecimento da existência de um SGQ na instituição. O questionário dos colaboradores pretendia apurar a satisfação em relação à instituição onde se encontram a desempenhar funções laborais. Para além deste aspeto, pretendia-se analisar o conhecimento em relação à existência de um SGQ, os benefícios mais notórios depois da certificação/aqueles que esperam alcançar, a pertinência da implementação do sistema e as dificuldades sentidas/as que esperam sentir.

Com a realização deste estudo foi possível apurar alguns contrastes entre a IPSS certificada e a que não se encontra certificada. O que se concluiu é que os contrastes encontrados não

são muito significativos na prática, à exceção da satisfação dos colaboradores que é ligeiramente mais reduzida na IPSS que não se encontra certificada.

Para além desta conclusão, ressaltou-se ainda que os dirigentes têm um importante papel no envolvimento de toda a equipa e são alavanca para o sucesso das instituições. O facto dos órgãos de gestão se encontrarem ausentes e, por vezes, não acompanharem a realidade da vertente social, isto é, não se familiarizarem com a realidade do dia-a-dia da instituição, pode boicotar e influenciar o conhecimento dos recursos humanos e o que realmente necessitam para uma boa estrutura organizacional. Toda esta atuação tem de ser realizada numa hierarquização horizontal, na medida em que todos os elementos têm de estar informados e conhecedores dos assuntos relacionados com a IPSS, têm de sentir que possuem a sua parte de protagonismo na tomada de decisões importantes.

No caso dos familiares/clientes, não se evidenciaram diferenças de relevo na perceção da satisfação ou relevância da certificação da qualidade.

Em síntese, parece haver ainda muito a explorar neste âmbito da certificação da qualidade e satisfação com as organizações sociais na perspetiva dos *stakeholders*. Espera-se que este estudo tenha constituído um contributo neste desiderato.

**Palavras-chave:** Sistemas de Gestão da Qualidade, Terceiro-Setor, IPSS, Certificação, *Stakeholders*.

## **ABSTRACT**

Private Social Solidarity Institutions (PSSI) are organisations that have great importance in the social sector. The theme of quality is a topic that has been discussed and analysed for many years, however in the social sphere it is relatively recent. The certification process can work as a differentiating factor when executed in the best way and with guiding intent, in order to be perceived and valued by all elements of an organisation. However, it can take a more reductive view, as it is based on documentation and compliance of requirements, so that the satisfaction of all stakeholders is forgotten.

The main purpose of this dissertation is to explore the impact of Quality Management Systems (QMS) on social economy organisations (SEO), from the perspective of stakeholders. It was a study carried out in two Private Institutions of Social Solidarity (PSSI) in the municipality of Fornos de Algodres: one certified and the other without implemented QMS.

Questionnaires were delivered to members of the Board, Employees and Family Members or Clients of each PSSI. The questionnaire aimed at the members of the board was built so that the members of the board of the two PSSI could answer, addressing procedures carried out/to be carry out to become a certified PSSI, a view of that same PSSI, what is intended with the certification and the relevance of each factor from the perspective of each member. The instrument answered by the family members allowed the analysis of the degree of satisfaction with the services provided, combining the perception of the importance and knowledge of the existence of a QMS in the institution. The employees' questionnaire was intended to ascertain satisfaction with the institution where they are performing their work functions. In addition to this aspect, it was intended to analyse the knowledge regarding the existence of a QMS, the most notorious benefits after certification/those they hope to achieve, the relevance of the implementation of the system and the difficulties they expect to feel.

With this study, it was possible to find points of contrasts when comparing the certified PSSI and the one that is not certified. What was concluded is that the contrasts found are not very significant in practice, with the exception of employee satisfaction, which is slightly lower in the PSSI that is not certified.

In addition to this conclusion, it was further emphasised that leaders have an important role in the involvement of the entire team and are a lever for the success of institutions. The fact that board members are absent and sometimes do not follow the reality of the social aspect, that is, they are not familiar with the reality of the institution, can mask and influence the knowledge of the existing human resources and what they really need for a good organisational structure. All these actions have to be carried out in a horizontal hierarchy, as all elements have to be informed and knowledgeable about matters related to the PSSI; they have to feel that they have their share of protagonism in making important decisions.

In the case of family members/clients, there were no substantial differences in the perception of satisfaction or relevance of quality certification.

In summary, there still seems to be much to explore in this area of quality certification and satisfaction with social organizations from the perspective of stakeholders. It is hoped that this study has contributed to this goal.

**Keywords:** Quality Management Systems, Third Sector, PSSI, Certification, Stakeholders.

# ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras .....	VIII
Índice de Tabelas.....	VIII
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS.....	IX
INTRODUÇÃO .....	- 1 -
<b>1. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>1.1. O Terceiro Setor em Portugal .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>1.2. Qualidade no Terceiro Setor .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>1.2.1. Definição do Conceito de Qualidade.....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>1.2.2. A Evolução do Conceito de Qualidade em Portugal .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1.2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade no Terceiro Setor .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1.2.4. Qualidade nos Serviços das Organizações .....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>1.2.5. Modelos e Normas de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade .....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>1.2.5.1. Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais .....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>1.2.5.2. Modelo Europeu da qualidade para os Serviços Sociais (Equass).....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>1.2.5.3. Norma ISO 9001:2015.....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>1.2.6. Principais motivos da implementação do SGQ em IPSS .....</b>	<b>- 14 -</b>
<b>1.2.7. Impactos da Implementação de um SGQ.....</b>	<b>- 16 -</b>
<b>1.2.7.1. Impactos Positivos .....</b>	<b>- 17 -</b>
<b>1.2.7.2. Impactos Negativos .....</b>	<b>- 18 -</b>
<b>1.3. Stakeholders de uma Organização .....</b>	<b>- 19 -</b>
<b>1.3.1. Teoria dos Stakeholders na Gestão das Organizações.....</b>	<b>- 21 -</b>
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>- 23 -</b>
<b>2.1. OBJETIVOS.....</b>	<b>- 23 -</b>
<b>2.2. justificação do estudo .....</b>	<b>- 25 -</b>
<b>2.3. População e Amostra .....</b>	<b>- 26 -</b>
<b>2.4. Técnicas de Recolha de Dados.....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>2.5. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>- 31 -</b>
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>3.1. Análise dos Questionários aos Familiares .....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>3.2. Análise dos Questionários da Direção .....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>3.3. Análise dos Questionários aos Colaboradores .....</b>	<b>- 54 -</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	- 66 -

<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	- 72 -
<b>CONCLUSÃO</b> .....	- 73 -
<b>REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS</b> .....	- 76 -
<b>ANEXOS</b> .....	- 83 -
<b>ANEXO A</b> .....	- 83 -
<b>Instrumento de Recolha de dados Direção</b> .....	- 83 -
<b>ANEXO B</b> .....	- 91 -
<b>Instrumento de Recolha de dados Colaboradores</b> .....	- 91 -
<b>ANEXO C</b> .....	- 99 -
<b>Instrumento de Recolha de dados Familiares</b> .....	- 99 -
<b>ANEXO D</b> .....	- 105 -
<b>Pedido de autorização para utilização de instrumento de Recolha de Dados</b> .....	- 105 -
<b>ANEXO E</b> .....	- 106 -
<b>Consentimento Informado</b> .....	- 106 -

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Processo de Certificação do Modelo Equass .....	12 -
<b>Figura 2</b> Representação da Norma no Ciclo PDCA .....	13 -
<b>Figura 3.</b> Modelo entre partes interessadas e organização .....	21 -
<b>Figura 5.</b> Fornos de Algodres e Freguesias .....	27 -
<b>Figura 4.</b> Distrito da Guarda.....	27 -

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Motivos para certificação .....	15 -
<b>Tabela 2.</b> Estatística descritiva – satisfação familiares/clientes (amostra total N=26).....	35 -
<b>Tabela 3.</b> Estatística descritiva da satisfação dos familiares (IPSS sem certificação N = 13 e IPSS com certificação N=13).....	38 -
<b>Tabela 4.</b> P34 - De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização? .....	43 -
<b>Tabela 5.</b> Estatística descritiva-Direção IPSS Não certificada (N=4) .....	45 -
<b>Tabela 6.</b> Estatística Descritiva- Benefícios SGQ (amostra total N=8) .....	46 -
<b>Tabela 7.</b> Estatística Descritiva Benefícios SGQ (IPSS sem certificação N=4 e IPSS com certificação N=4).....	48 -
<b>Tabela 8.</b> Estatística descritiva- Dificuldades SGQ (amostra total N=8) .....	50 -
<b>Tabela 9.</b> Estatísticas descritivas- Dificuldades SGQ (IPSS sem certificação N=4 e IPSS com certificação N=4).....	51 -
<b>Tabela 10.</b> Existência de SGQ (amostra total) .....	54 -
<b>Tabela 11.</b> Existência de um SGQ (IPSS sem certificação e IPSS com certificação).....	55 -
<b>Tabela 12.</b> Estatística descritiva-satisfação colaboradores (amostra total N=18) .....	55 -
<b>Tabela 13.</b> Estatística descritiva- satisfação colaboradores (IPSS certificada N=11 e IPSS não certificada N=11) .....	58 -
<b>Tabela 14.</b> Estatística Descritiva-Benefícios SGQ (amostra total N=18) .....	61 -
<b>Tabela 15.</b> Estatística Descritiva- Benefícios SGQ (comparação entre IPSS certificada N=11 e IPSS não certificada N=7).....	62 -
<b>Tabela 16.</b> P36- De uma forma geral, qual o seu grau de satisfação com a organização .....	64 -

## **LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS**

APQ- Associação Portuguesa para a Qualidade

CEE -Comunidade Económica Europeia

EPR- *European Platform for Rehabilitation*

EQUASS -European Quality in Social Services

ERPI- Estruturas Residenciais Para Idosos

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IPSS-Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS- Instituto da Segurança Social

OES- Organizações de Economia Social

SAD- Serviço de Apoio Domiciliário

SGQ-Sistemas de Gestão da Qualidade

SPQ- Sistema Português da Qualidade

## INTRODUÇÃO

A evolução contínua da sociedade, aliada a um aumento da esperança média de vida, exigiu que existisse uma urgência de aprimoramento e complexidade das boas práticas para quem lida com a terceira idade. A qualidade é cada vez mais valorizada num mundo com cada vez mais oferta, serviços personalizados e individualizados. Apesar de não existir obrigatoriedade de certificação na vertente da qualidade, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) têm de se adaptar e primar pela diferença quanto à prestação de serviços. Verifica-se que muitas instituições passaram a adotar Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) de forma a garantir um compromisso para com o cliente, tendo como principal objetivo, não apenas a prestação de serviços, mas realçar a qualidade como tema central. Existe também, cada vez mais, uma preocupação com a obtenção da satisfação das necessidades de todos os seus *stakeholders*.

Com o elevado índice de envelhecimento, verifica-se, por consequência, um aumento da existência de IPSS, sendo cada vez mais pertinente e imperativo garantir o seu lugar perante as demais. Assim sendo, é importante salientar se os SGQ fornecem de facto uma importante e exclusiva visibilidade perante os seus *stakeholders* e comunidade em geral ou se, pelo contrário, não se verificam contrastes nas práticas do dia-a-dia. Para além de tudo isto, também serve de base para a investigação, a compreensão e satisfação dos *stakeholders* perante a existência ou não de um SGQ.

A presente dissertação de mestrado pretende apurar vantagens e desvantagens, bem como perceber se os SGQ influenciam o desempenho na ótica dos *stakeholders*. Para tal, no primeiro capítulo faz-se referência ao Terceiro Setor, nomeadamente, as IPSS. No mesmo ponto abordam-se os SGQ no Terceiro Setor, os Manuais do Instituto da Segurança Social (ISS) e a Norma NP EN ISO 9001. No ponto seguinte abordam-se os principais motivos de implementação do SGQ em IPSS, os seus impactos positivos e negativos. No ponto que se segue é abordada a temática dos *stakeholders*, mais concretamente nas organizações. No segundo capítulo aborda-se a metodologia e, por fim, no capítulo três, a análise e discussão de resultados. O trabalho termina com as considerações finais.

A escolha do concelho de Fornos de Algodres apresenta características que permitiram o estudo comparativo entre as duas IPSS, tornando-o assim pertinente. Além disso, a proximidade geográfica e a disponibilidade dos dados permitiram uma análise comparativa mais homogênea por pertencerem ao mesmo concelho.

# **1. REVISÃO DE LITERATURA**

## **1.1. O Terceiro Setor em Portugal**

Da mesma forma como ocorreu na maior parte dos países que compõem a UE, o terceiro setor em Portugal é uma realidade muito antiga, ligada às iniciativas de caridade, principalmente através da Igreja Católica. A sua origem remonta ao século XII, com a criação de várias instituições pautadas pelo princípio da solidariedade social, mutualismo e cooperação (Bernardinis, 2017).

Contudo, e apesar de diversos autores como Almeida (2014), Nunes, Reto & Carneiro (2001), Quintão (2011) e Reis (2003), defenderem o uso da expressão terceiro setor em Portugal, uma vez que legalmente não existia uma designação reconhecida para este setor, em 8 de maio de 2013, foi aprovada em Assembleia da República a Lei n.º 30/2013, que aprova a Lei de Bases da Economia Social. Neste sentido, as entidades do terceiro setor passam a ser reconhecidas pelo Estado como entidades da economia social (Nora, 2014). Desta forma, passaram a ser consideradas como entidades da economia social as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as IPSS, as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social e outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio).

Centrando especial atenção nas IPSS, considera-se que:

são ..., as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, art. 1º).

Ainda de acordo com o Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, as IPSS não só têm crescido exponencialmente em número, como passaram a assumir uma especial importância na sociedade quer a nível económico quer social junto das comunidades em que estão inseridas.

Quanto à relação das IPSS com o Estado, salienta-se que a atuação das IPSS é desenvolvida numa estreita articulação com o Estado, nomeadamente no domínio das políticas públicas, designadamente na proteção social, na provisão de bens e serviços sociais. Esta articulação passa, quer pelo reconhecimento, quer pelo financiamento e desenvolvimento de serviços e equipamentos de ação social (Nora, 2014).

Com efeito, tal como nos refere Jacob et al. (2013, cit. por Nora, 2014) as IPSS traduzem um elemento importante do terceiro setor sendo, para o autor, um conjunto de pessoas que em prol dos que têm mais necessidades se reúnem de forma animada e com espírito de entreatajuda, mostrando-se atentas às suas necessidades e com o foco de as suprimir.

Tendo por base a Carta Social de 2020 (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2021), nesse ano, existiam 6.806 entidades proprietárias de equipamentos sociais, das quais 71,05% correspondem a entidades não lucrativas, nas quais se incluem as IPSS, com 53,48%. No que concerne, à população idosa, as respostas dirigidas a este público-alvo registaram um crescimento de 53%, entre 2000 e 2020. As respostas Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) foram as que mais cresceram no período 2000-2020 e as que apresentaram maior oferta. No ano de 2020, contabilizaram-se cerca de 7350 respostas de ERPI, SAD e Centro de Dia no território continental (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2021).

## **1.2. Qualidade no Terceiro Setor**

Atualmente, a qualidade é um tema extremamente imperativo no crescimento das empresas, com o principal objetivo, o lucro. Para tal, torna-se pertinente a distinção das demais empresas para fazer a diferença, melhorando a sua visibilidade perante a sociedade (Neto, 1991). O contexto atual, marcado por uma grande evolução a todos os níveis, impõe sistematicamente às IPSS um fator diferencial das demais, uma melhoria na prestação dos seus serviços, privilegiando a inovação e a primazia pelo rigor da implementação de boas

práticas (Soares, 2015). A qualidade surge no terceiro setor porque cada vez mais é necessário ir ao encontro das necessidades dos seus clientes e esse facto exige um maior conhecimento técnico por parte de toda a equipa pertencente à organização. Atualmente, existe um grande número de organizações de economia social que dão resposta a diferentes públicos-alvo e torna-se imperativo primar pela diferença e não apenas pelo cumprimento do que é legalmente exigido.

Hoje a qualidade é cada vez mais valorizada pelas organizações, uma vez que permite a sua diferenciação externa, quer no setor económico, mas também social e ambiental. Assim sendo, a qualidade deixou de ser um termo redutor que se traduzia apenas no produto e expandiu, dando valorização à área envolvente, à comunidade, à perceção que se tem da organização, dos seus valores, das suas práticas. No fundo contempla e valoriza cada vez mais os seus *stakeholders* (partes interessadas), as suas exigências e expectativas perante a concorrência numa vertente de melhoria contínua (Santos, 2021).

A vertente da qualidade torna-se assim, cada vez mais, um desafio, na medida em que existe uma preocupação com a qualidade na prestação de serviços, na sua inovação e diferenciação, não apenas para os clientes, colaboradores, mas também para familiares e todos os parceiros externos (Lopes & Capricho, 2007).

### **1.2.1. Definição do Conceito de Qualidade**

O termo qualidade vem do latim *qualitate*, é utilizado em diversas situações do dia a dia. Por exemplo, quando se fala da qualidade de vida das pessoas, da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, em todos eles está presente o conceito de qualidade.

Feigenbaum (1951), citado por Nogueiro e Saraiva (s.d.), define qualidade a partir da abordagem de valor como o melhor para uso do cliente, a um custo de venda justo. Quando se fala da qualidade do serviço prestado por uma determinada organização, ou ainda quando se fala da qualidade de um produto no geral, em todos eles, o termo qualidade representa a sua durabilidade, confiabilidade, eficiência, segurança, usabilidade e outros critérios que atendam às expectativas e necessidades dos usuários. No caso dos serviços, a qualidade está relacionada com a capacidade de satisfazer as demandas dos clientes de forma eficiente, amigável e consistente, superando as suas expectativas. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva (Nogueiro

& Saraiva, s.d.).

Definir o conceito de qualidade é algo muito difícil de se fazer em virtude da sua complexidade e subjetividade. Consoante a área profissional onde estamos inseridos, assim se altera a percepção sobre o que é a qualidade e o que ela realmente representa.

De acordo com Garvin (2002), citado por Nogueiro e Saraiva (s.d.), é possível classificar cinco abordagens distintas para a qualidade: i) transcendental – a qualidade é sinónimo de excelência inata e é absoluta e universalmente reconhecível; dificuldade - pouca orientação prática; ii) baseada no produto – a qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto, isto é, melhor qualidade só com maior custo; dificuldade - nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade; iii) baseada no usuário – a qualidade é uma variável subjetiva, ou seja, produtos de melhor qualidade atendem melhor os desejos dos consumidores; dificuldade - agregar preferências e distinguir atributos que maximizem a satisfação; iv) baseada na produção – a qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade com as especificações, esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (controle do processo); ponto fraco - foco na eficiência e não na eficácia; v) baseada no valor – abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos, excelência e valor, destacando os *trade-of* qualidade X preço, essa abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor – EAV.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o conceito de qualidade pode ser desdobrado em alguns elementos básicos que fazem parte da rotina do dia a dia das organizações, tais como o desempenho (caraterísticas operacionais básicas do produto ou serviço), caraterísticas (funções secundárias do produto ou serviço), confiabilidade (probabilidade de mau funcionamento de um produto ou serviço), conformidade (grau em que o projeto e as caraterísticas operacionais de um produto ou serviço estão de acordo com padrões pré-estabelecidos), durabilidade (vida útil de um produto ou serviço, considerando as suas dimensões económicas e técnicas), atendimento (rapidez, cortesia, facilidade de reparo ou substituição), estética (julgamento pessoal ao reflexo das preferências individuais) e, por fim, qualidade percebida (opinião subjetiva do usuário acerca do produto ou serviço) (Nogueiro & Saraiva, s.d.).

### **1.2.2. A Evolução do Conceito de Qualidade em Portugal**

O conceito da qualidade, atualmente, não se compara com o inicial, sofrendo alterações contínuas de acordo com as necessidades dos clientes. Assim sendo, torna-se imperativo um ajuste das expectativas da sociedade. Desde a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), existiu a necessidade de melhorar a competência económica perante os restantes países. Existiu uma grande competitividade no que diz respeito a exportações e uma crescente preocupação pela melhoria e aperfeiçoamento de produtos e serviços (Branco,2008 cit. por Ferreira, 2015). Perante esta exigência, surgiu a necessidade de instruir colaboradores para assim ser possível dar resposta de forma positiva à pressão dos países da CEE, utilizando fundos atribuídos pela mesma, com o incentivo do Governo Português. Todos estes acontecimentos deram origem à criação do Instituto Português da Qualidade (IPQ), o atual Sistema Português da Qualidade (SPQ).

O SPQ pode ser definido como

o conjunto integrado de entidades e organizações inter-relacionadas e inter-atuantes que, seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas – da normalização, da qualificação e da metrologia – com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral. (IPQ, 2014, p.10)

### **1.2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade no Terceiro Setor**

Para que as organizações sobrevivam num mundo competitivo, globalizado e serem diferenciadoras perante os seus concorrentes, é crucial que adotem um sistema de gestão eficaz e eficiente que permita um acompanhamento correto de toda a sua envolvente interna e externa, de modo a ultrapassar todos os obstáculos e dar resposta a todas as solicitações que possam surgir.

Existem fundamentalmente três modelos de Gestão da Qualidade que se traduzem na ISO 9000 e certificação por terceiros, as cartas de qualidade e modelos de excelência. Estes três modelos permitem uma organização dos principais instrumentos de gestão e avaliação dos processos da qualidade (António, Teixeira & Rosa, 2009).

Assim, o sistema de gestão da qualidade deve ir ao encontro das necessidades dos clientes e possibilitar a melhoria contínua da organização.

Segundo a ISO 9000:2015, sistemas de gestão de qualidade são aplicáveis nas seguintes condições (ISO, 2015): i) organizações que procuram sucesso através da implementação de um sistema de gestão da qualidade; ii) clientes que procuram confiança na capacidade de a organização fornecer produtos e serviços conforme os requisitos; iii) organizações que procuram confiança nos requisitos dos produtos e serviços no momento do atendimento; iv) organizações e partes interessadas que procuram melhorar a comunicação através de um vocabulário comum utilizado na gestão da qualidade; v) organizações que realizem avaliações conforme os requisitos da ISO 9001; vi) entidades que proporcionem formação, avaliação ou consultoria em gestão da qualidade; e vii) responsáveis pelo desenvolvimento de normas relacionadas.

Deste modo, um Sistema de Gestão da Qualidade permite à organização identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos necessários para atingir as metas propostas. Permitindo, assim, à gestão de topo otimizar a utilização dos recursos tendo em conta as consequências a longo prazo (Rocha, 2010, cit. por Santos, 2021).

Posto isto, para um sistema de gestão da qualidade ser desenvolvido e implementado, é necessário cumprir as seguintes etapas (Santos, 2014): i) determinação das necessidades e expectativas dos clientes; ii) estabelecimento da política e objetivos da qualidade da organização; iii) definição dos processos e responsabilidades requeridos para alcançar os objetivos de qualidade; iv) determinação e disponibilização dos recursos necessários para alcançar os objetivos de qualidade; v) estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo; vi) aplicar medidas que determinem a eficácia e eficiência de cada processo; vii) identificar os meios de prevenção de não-conformidades e eliminação das suas causas; viii) estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A qualidade no terceiro setor ultrapassa em passos largos a simples qualidade do produto final sem anomalias e passou a privilegiar a mesma como a capacidade de servir um

fim específico, atendendo ao cumprimento de todos os critérios ao longo do processo, assumindo assim uma preocupação com a satisfação total do cliente através da prestação de serviços.

#### **1.2.4. Qualidade nos Serviços das Organizações**

Segundo alguns autores, a melhor maneira de distinguir a satisfação do cliente e a qualidade do serviço é avaliar as componentes de ambos. A satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica, enquanto a qualidade de um serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de um desempenho a longo prazo.

Sem dúvida, estes dois conceitos estão interligados, contudo, a relação entre eles é no mínimo, discutível. A satisfação do cliente leva à qualidade de serviço percebido, enquanto outros atestam que esta última impulsiona aquela primeira (Bateson & Hoffman, 2001, cit. por Nogueiro & Saraiva, s.d.).

Apesar dessa confusão, a maneira pela qual esses dois conceitos se relacionam com o comportamento de compra permanece, em grande parte, explicada, pois a satisfação ajuda os clientes a reconsiderar percepções de qualidade de serviço (Cronin & Taylor, 1992, cit. por Nogueiro & Saraiva, s.d.). A lógica para este posicionamento consiste no seguinte (Nogueiro & Saraiva, s.d.): i) as percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço de uma empresa, com a qual não têm experiência prévia, baseiam-se nas suas expectativas como consumidor; ii) os encontros subsequentes com a organização/instituição fazem o consumidor passar pelo processo de desconformidade, reconsiderando ainda mais as percepções da qualidade do serviço; iii) cada encontro adicional com a organização/instituição gera reconsiderações ou reforça as percepções dessa qualidade; iv) as percepções reconsideradas modificam futuras intenções de compra do cliente.

Para se transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias que propicie uma avaliação de alta qualidade, é preciso que toda organização se concentre na tarefa. As necessidades dos consumidores devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais da instituição (Nogueiro & Saraiva, s.d.). Os prestadores de serviço devem-se focar na qualidade e o sistema deve ser projetado para dar continuidade a essa missão, havendo um controle da mesma e transmitindo o que se esperava ao cliente (Nogueiro & Saraiva, s.d.).

Em serviços, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), citados por Nogueiro e Saraiva (s.d.) a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre o cliente e um funcionário da linha de frente.

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado. Quando se excede esta última, o serviço é percebido como sendo de qualidade excepcional e também como agradável surpresa. Quando, no entanto, não ocorre essa extrapolação, a qualidade passa a ser inaceitável (Nogueiro & Saraiva, s.d.).

## **1.2.5. Modelos e Normas de Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**

### **1.2.5.1. Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais**

O Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais promove a qualidade das respostas sociais no setor público, privado e solidário. Este programa foi criado e assinado em março de 2003 entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas (ISS, 2018). Este programa procura garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas.

Portanto, o Instituto de Segurança Social (ISS) assumiu a gestão do programa, sendo este implementado apenas nacionalmente e nas instituições que possuam as respostas sociais típicas, como 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 (ISS, 2018), cujas designações, entretanto sofreram algumas alterações.

Não se pode falar de sistemas de gestão da qualidade sem se falar dos manuais associados à gestão da qualidade que se destinam ao desenvolvimento e implementação de sistema nas respostas sociais, desencadeando a melhoria significativa da organização.

Assim, têm como objetivo a implementação e avaliação do sistema de gestão da qualidade nas respostas sociais recolhendo todos os princípios e conceitos de excelência que estabelecem os padrões de desempenho e os critérios quantificáveis que permitam avaliar o

trabalho, medindo a satisfação e percepção dos clientes, colaboradores e parceiros da resposta social em causa (ISS, 2018).

Desta forma, existem três manuais de gestão da qualidade (ISS, 2018): i) Modelo de avaliação da qualidade - Trata-se de um referencial normativo com base nos princípios de gestão da qualidade que estabelece os requisitos necessários para a implementação do sistema de gestão da qualidade. A sua elaboração teve como referências a norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistema de gestão da qualidade e o Modelo de Excelência da *European Foudation for Quality Management*. Por sua vez, baseia-se em 3 níveis de exigências aos requisitos do sistema de gestão da qualidade (C, B e A); ii) Manual de processos-chave - Consiste num referencial de um conjunto de elementos de apoio à implementação do Sistema de gestão da qualidade de acordo com o estabelecido no Modelo de avaliação da qualidade aplicável; iii) Questionários de avaliação da satisfação (clientes, colaboradores e parceiros) - Constituem ferramentas de apoio à implementação do Modelo de avaliação da qualidade, sendo apresentados 3 questionários dirigidos a clientes, colaboradores e parceiros.

Por conseguinte, o sistema de qualificação das respostas sociais possui regras próprias de procedimentos e gestão para efetuar a qualificação por níveis das respostas sociais. Qualificação esta que proporcionará evidenciar a resposta social com um funcionamento de sistema de gestão que garantirá a uniformidade dos seus serviços com os requisitos necessários definidos no modelo de gestão da qualidade (ISS, 2018).

Como referido, este sistema qualifica as respostas sociais em três níveis de exigência, o Nível C, o Nível B e o Nível A, ascendente de C a. O Nível C consiste no nível básico e destina-se ao cumprimento dos requisitos assinalados no modelo para o nível C. De seguida, o nível B consiste num nível intermédio e destina-se ao cumprimento dos requisitos assinalados no modelo para o nível C e B. Por fim, o nível A consiste no nível de excelência e destina-se ao cumprimento dos requisitos assinalados no modelo para o nível C, B e A (ISS, 2018).

Quanto ao processo de certificação, este tem por base a avaliação dos serviços realizada pela entidade qualificadora externa, conforme os requisitos estabelecidos nos critérios do modelo de avaliação da qualidade. Para tal, a organização deverá organizar e promover um conjunto de documentos e procedimentos que constituirão as evidências do sistema de qualificação. De seguida, a organização elaborará um dossier de candidatura para apresentar ao organismo certificador, identificando o nível de qualificação de pretende (ISS, 2018).

### 1.2.5.2. Modelo Europeu da qualidade para os Serviços Sociais (Equass)

O EQUASS – *European Quality in Social Services* é uma iniciativa da *European Platform for rehabilitation* (EPR), em Portugal é assegurada pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), garante serviços na área da certificação de qualidade, em conformidade com os requisitos europeus em matéria de qualidade no âmbito de qualquer organização social (APQ, 2023).

Deste modo, este modelo tem como principal objetivo a estimulação do desenvolvimento do setor dos serviços sociais, promovendo o compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e melhoria contínua destes reconhecida a nível europeu (APQ, 2023).

No que concerne aos níveis de certificação EQUASS, baseiam-se em 10 princípios da qualidade e 50 critérios subjacentes e certificam 2 níveis de qualidade ascendentes do *Assurance* para o *Excellence*, sendo que as organizações são certificadas durante um período de 3 anos (APQ, 2023).

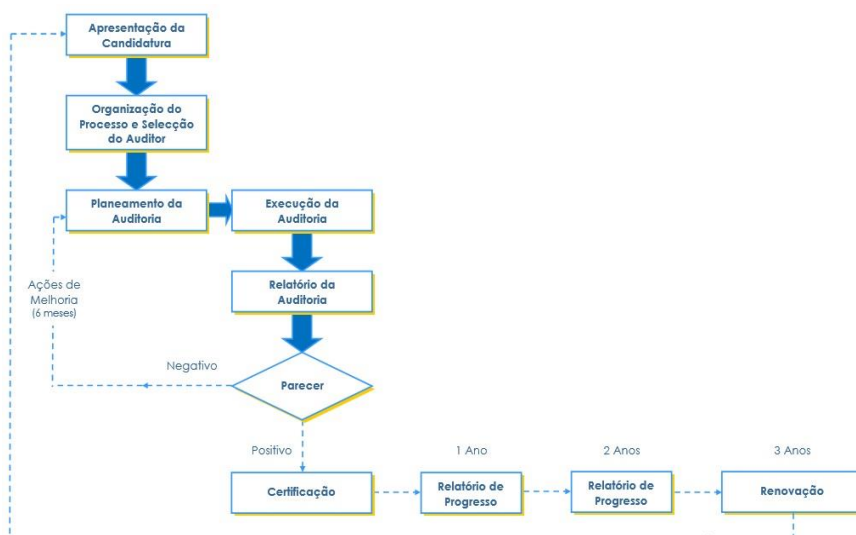
Primeiramente, o EQUASS *Assurance* mostra conformidade com os 50 critérios baseados nos princípios da qualidade, tendo uma abordagem e sistemas sólidos e claros, postos em prática diariamente na organização, que são bem entendidos pelos colaboradores e utilizadores dos serviços. As organizações certificadas por este modelo apresentam resultados tangíveis e relevantes, baseados nos indicadores válidos relevantes no contexto nacional (APQ, 2023). De seguida, o EQUASS *Excellence* mostra, também, conformidade com os 50 critérios baseados nos princípios da qualidade, possuindo uma abordagem e sistemas sólidos e claros, aplicados diariamente na organização, sendo entendidos pelos colaboradores e utilizadores dos serviços. Ao contrário do anterior, possui um sistema de auditoria interna de modo a avaliar o sucesso da implementação, tendo resultados tangíveis em todos os princípios do modelo EQUASS. A sua análise é realizada com base em informações mensuráveis e os resultados obtidos com base nos indicadores válidos relevantes no contexto nacional. Por fim, uma organização certificada por este nível está envolvida em ações de *Benchmarking* com o objetivo de melhorar os seus serviços e os resultados obtidos pela organização (APQ, 2023).

De referir, ainda, os 10 princípios da qualidade que o modelo EQUASS se baseia, sendo eles, a liderança, os colaboradores, os direitos, a ética, as parcerias, a participação, a

abordagem centrada na pessoa, a abrangência, a orientação para os resultados e, por fim, a melhoria contínua (APQ, 2023).

Por fim, quanto ao processo de certificação, existe uma auditoria que decorre em língua portuguesa, no entanto, como estamos perante um modelo europeu, o relatório da auditoria é elaborado e disponibilizado à organização candidata apenas na língua inglesa (Figura 1) (APQ, 2023).

**Figura 1.** Processo de Certificação do Modelo Equass



Fonte: Associação Portuguesa para a Qualidade (2019)

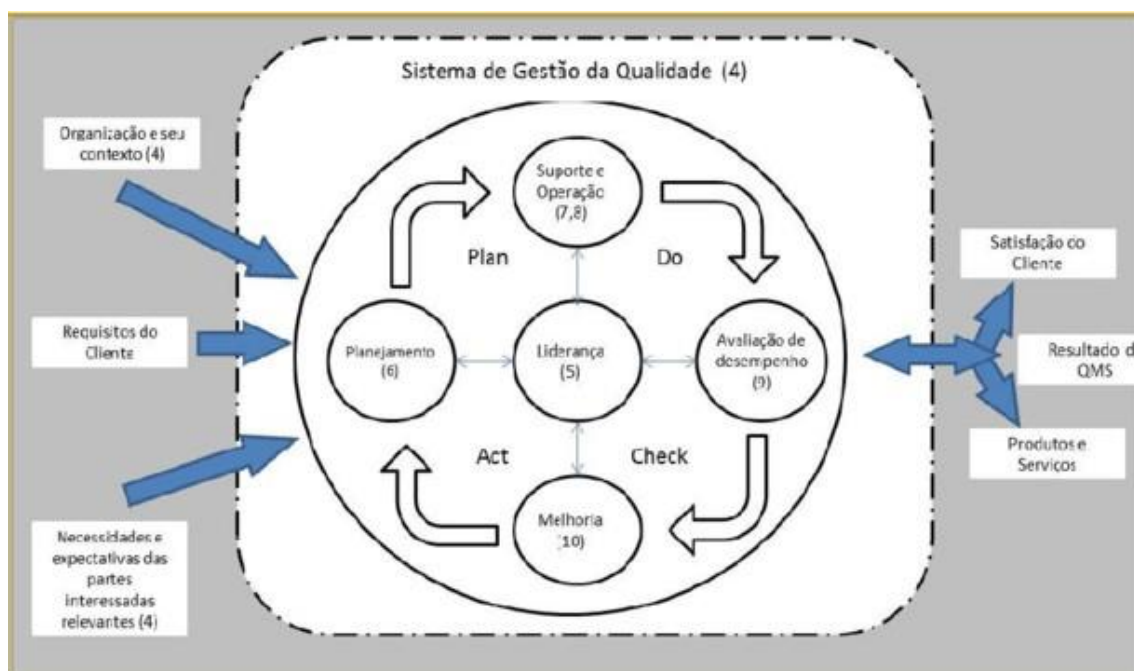
### 1.2.5.3. Norma ISO 9001:2015

A Norma NP EN ISO 9001:2015 foi elaborada pelo Comité Técnico ISO/TC 176 “*Quality management and quality assurance*”, da Comité Europeia e pela Associação Europeia do Comércio Livre substituindo a EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2015). Baseia-se nos princípios de gestão da qualidade presentes na ISO 9000, sendo que os princípios orientadores da gestão da qualidade são o foco no cliente, a liderança, o comprometimento das pessoas, a abordagem por processo, a melhoria, a tomada de decisão baseada em evidências e, por fim, a gestão das relações (IPQ, 2015).

Esta norma traduz uma abordagem por processos, pois desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, de modo a aumentar a satisfação do cliente ao satisfazer as suas necessidades (IPQ, 2015).

Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA (Figura 2), representado na Figura 1 (IPQ, 2015): i) planear (Plan), estabelece os objetivos do sistema e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização. Permite ainda identificar e tratar os riscos e as oportunidades; ii) executar (Do), consistem em implementar o que foi planeado; iii) verificar (Check), consiste em monitorizar e medir os processos e os produtos e serviços resultantes da comparação com as políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas, reportando os seus resultados; iv) atuar (Act), traduz a capacidade de empreender ações para melhorar o desempenho.

**Figura 2.** Representação da Norma no Ciclo PDCA



Fonte: IPQ (2015)

Deste modo, a presente norma adequa-se a qualquer tipo de organização, independentemente do seu tipo ou dimensão, produtos ou serviços que oferece, em situações em que a organização necessita de demonstrar a sua aptidão na satisfação dos requisitos dos

clientes através do fornecimento do seu produto ou serviço e, ainda, quando pretende aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema (IPQ, 2015). De forma a avaliar o desempenho do sistema, a organização deve implementar auditorias internas que proporcionem informação de como o sistema da qualidade está a ser implementado (IPQ, 2015).

### **1.2.6. Principais motivos da implementação do SGQ em IPSS**

O termo qualidade define-se como um conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade (Decreto-Lei nº140/2004, de 8 de junho). A temática da qualidade é a chave para a obtenção da satisfação dos clientes, que é o principal fio condutor das organizações (Nunes et al.,2001). Assim sendo, torna-se imperativo o empenho e compromisso de todas as partes interessadas quer externa, quer internamente (Claro,2006).

A certificação é a validação de uma empresa/organização por parte de uma entidade certificadora que atesta o cumprimento ou não de uma lista de requisitos obrigatórios.

Atualmente, já muito se fala e já começa a ganhar visibilidade o SGQ nas IPSS, na medida em que confere às mesmas um grau de importância e visibilidade perante as restantes e a comunidade em geral. A aposta na qualidade torna as empresas/organizações mais saudáveis, mais competitivas, com uma melhor visibilidade de futuro, com perspectivas futuras na sua melhoria contínua (Lopes & Capricho,2007). Para além desta vertente mais económica, a valorização das pessoas e do meio ambiente é privilegiada e cada vez mais valorizada no contexto social. O que se pretende no fundo é visibilidade e melhoria contínua na prestação dos serviços.

As motivações para a implementação de SGQ traduzem-se na grande exigência, quer do cliente, quer das suas famílias. Para além destes, o mercado exige também das IPSS uma melhoria da imagem, um aumento da competitividade e redução de custos com vista à melhoria contínua (Vilares,2008).

Existem vários estudos sobre as motivações que levam as organizações a certificarem-se e os autores reconhecem existência de motivações tanto externas como internas (Fonseca, Lourenço & Mendes,2022).

Os SGQ não possuem uma natureza estática porque acompanham o processo de mudança, alteram-se consoante as exigências da sociedade e têm como principal objetivo, a

melhoria contínua. (Neves,2000).

As organizações necessitam de objetivos claros e que sejam de conhecimento de todos os intervenientes da mesma para que todos estejam em consonância do objetivo comum. Assim sendo, a gestão da qualidade total procura assumir-se como uma filosofia vocacionada para a melhoria de toda uma organização, na própria sociedade como um todo.

Existem diversas razões pelas quais as empresas ou organizações decidem investir na implementação de um sistema de qualidade, como por exemplo: redução de custos na qualidade que podem influenciar a competitividade organizacional (Lopes, 2007).

Segundo Lopes (2007) a qualidade tornou-se peça fundamental na auto suficiência e numa boa gestão de uma organização, para existir a possibilidade de competitividade saudável para uma melhor e coletiva valorização por parte de todos os *stakeholders*. Permite um melhor conhecimento dos mesmos e assim uma capacidade de avaliação igualitária e justa. Tendo em conta o progressivo crescimento do Terceiro Sector e da diversificação de serviços, as instituições valorizam cada vez mais a gestão estratégica, baseada na qualidade das respostas desenvolvidas.

Na Tabela 1 sintetizam-se os principais motivos que originam a certificação.

**Tabela 1.** Motivos para certificação

Internos	Externos
-Maior consciencialização e conhecimento do conceito da qualidade; -Definição de Responsabilidades e deveres; - Diminuição de erros, a fim de um cumprimento legal; -Mudança de cultura organizacional; -Diminuição de Reclamações -Melhoria da comunicação interna; -Ferramenta de marketing; -Aumento de satisfação de clientes e colaboradores.	-Melhoria da visibilidade da instituição; -Vantagens competitivas; -Cumprimento com os requisitos por parte dos clientes; -Aquisição de novos negócios e parcerias.

Fonte: Elaboração própria

A certificação permite a mudança de mentalidades, uma vez que ainda existe uma ideia pré-concebida que as IPSS e terceiro setor são direcionadas para os mais vulneráveis e aqueles que possuem menos poder de compra. A certificação ao uniformizar processos, permite a valorização e percepção do indivíduo como peça fundamental na organização (Guia,2011).

A certificação de um SGQ é desenvolvida por uma entidade independente da que solicita a creditação. É testado um produto, serviço ou processo no contexto social que têm de estar em conformidade com os requisitos específicos.

Assim sendo, e depois de se decidir pela certificação, é necessário ocorrerem quatro fases principais, a primeira que é sobretudo informativa, que se traduz na vontade de certificação perante toda a organização. A segunda fase cinge-se na elaboração de um plano de ação, onde se definem prioridades, metas, objetivos, recursos a utilizar, atividades, mas também é realizado um levantamento das fragilidades e pontos a trabalhar. Estas duas fases são compiladas num diagnóstico inicial para fazer levantamento do potencial e também de ameaças que possam interferir na decisão da certificação. Posteriormente este plano transforma-se numa vertente instrumental onde se coloca em prática o plano definido anteriormente. A última fase é a avaliação de todas as fases anteriores, efetuadas por entidades externas que realizam auditorias para obtenção de certificação (Freitas,2005).

Em conclusão, a implementação de um SGQ permite um reconhecimento a nível nacional e mesmo internacional, podendo ser possível a distinção perante as demais, uma vez que existe a preocupação em assegurar se os serviços são prestados em conformidade, focando a satisfação plena e melhoria contínua das organizações.

### **1.2.7. Impactos da Implementação de um SGQ**

O processo de Certificação possibilita que as empresas melhorem os seus sistemas em dois níveis, internamente e externamente. A nível interno delimita responsabilidades, tarefas e assegura comprometimento com cumprimento de objetivos definidos e delimitados. A nível externo melhora a visibilidade e pode traduzir-se na chegada de potenciais clientes. A principal motivação de uma empresa para implementar um sistema de gestão da qualidade centra-se na sua certificação, permitindo criar produtos com mais qualidade, melhorar a sua imagem e obter um maior desempenho. As preferências dos clientes, os seus gostos alteram

ao longo dos anos e tornam-se mais exigentes, sendo imperativo uma preocupação com uma melhoria contínua, apostando em serviços inovadores, que os distingam da concorrência. As empresas que fizerem isto de forma correta conseguem ter um sistema de gestão da qualidade eficaz e serão capazes de obter um retorno bastante positivo do investimento efetuado com a implementação do sistema (Ferreira,1993, cit. por Antunes & Pires, 2003).

A certificação transmite mais segurança a uma organização e confiança a possíveis clientes. No entanto, pode ser visto como um processo duradouro que traz benefícios a longo prazo, porque independentemente de existirem empresas que se encontram bem posicionadas no mercado de trabalho não é sinónimo de poder contínuo e infinito. (Júnior,1999, cit. por Antunes & Pires,2003).

Assim sendo, a certificação pode funcionar como um fator positivo que ajuda a definir uma visão de futuro para a organização, e uma filosofia que orienta, assentando em pilares sólidos, valorizando a qualidade, com princípios que todos compreendem e trabalham em prol do mesmo objetivo.

O SGQ deve ser uma contínua repetição e melhoria do serviço e do processo, de forma a que este garanta não só a prestação do serviço, mas também a qualidade.

As organizações para se ajustarem à exigência da sociedade têm de mudar continuamente.

#### **1.2.7.1. Impactos Positivos**

Quando se fala na certificação ainda se pensa que é uma decisão sem qualquer tipo de benefício, que não vai surtir efeito no sucesso das organizações, que não trará benefícios, principalmente financeiros. O cliente é o principal pilar de sustentação para qualquer organização e, por isso, o primeiro ponto é ter atenção a quem consome os serviços. Tendo isso em consideração, consegue prever-se as necessidades atuais e futuras e ter disposição para as satisfazer a todas elas, podendo superar as expectativas e aumentar o leque de clientes. No que diz respeito a vantagens internas, a organização pode beneficiar de um mercado mais competitivo, uma definição mais precisa de objetivos, balizando assim a atuação da instituição, garantindo o cumprimento dos mesmos (Monteiro,2009). Pode ser criada uma standardização/uniformização dos processos a seguir, de forma a facilitar a compreensão e rumo a seguir por parte de todos os elementos de toda a instituição. Este processo permite uma maior capacidade de planeamento e uma deteção mais célere de erros que possam advir

e a sua posterior correção ou mesmo a sua inexistência. A cultura organizacional pode ser beneficiada, e estabelecer-se uma clarificação na relação entre colaboradores e direção, que será ainda mais denotada e visível no estabelecimento de regras, responsabilidades individuais e de grupo e por consequência os procedimentos efetuados vão revelar-se mais standardizados, compreendidos e melhorados continuamente (Freitas,2005). Com profissionais motivados, o sucesso da atuação da organização está mais elevado. Um bom ambiente de trabalho garante a manutenção dos níveis de produtividade e isso tem um peso positivo na percepção da organização por partes dos colaboradores.

E como uma organização não é um sistema fechado, mas também tem sempre em vista o ambiente externo, existem igualmente vantagens externas que estão traduzidas diretamente com a melhoria da imagem e boa visibilidade da mesma e a preocupação com as necessidades e expectativas dos clientes. Com a certificação, irão surgir oportunidades no mercado, uma vez que os clientes veem a organização de forma mais organizada e confiável.

A atividade da organização passa a estar organizada por processos, aumentando as parcerias e assim poder desenvolver um trabalho mais exaustivo e mais confiável, orientado pelas premissas tanto do guião da Segurança Social como da Norma ISO.

A certificação acaba por ser um impacto positivo, e isso é perceptível através dos colaboradores e a sua motivação e compromisso para com a organização, porque quanto maior for o número de colaboradores a visualizar a qualidade como algo positivo, melhor será o nível de desempenho alcançado (Mendes,2010).

Os benefícios consequentes da certificação dependem da especificidade de cada organização, da sua localização, do seu público-alvo, dos seus colaboradores e da direção.

### **1.2.7.2. Impactos Negativos**

Apesar de todos os aspetos positivos, existem ainda alguns constrangimentos e entraves à certificação e aceitação da mesma como uma mais valia para as organizações. Existe ainda resistência à mudança por parte de todos os envolventes, principalmente por parte dos colaboradores que muitas vezes desconhecem os princípios e finalidades do SGQ. Como a qualidade exige e contempla a avaliação como tema central para proceder ao levantamento de necessidades e fragilidades, e por isso mostra ainda mais resistência por parte dos colaboradores. Por vezes, a gestão de topo não apoia e não se envolve, e os recursos humanos tornam-se insuficientes e com pouca qualificação na área da qualidade e com

baixas habilitações literárias. Ainda dentro dos recursos humanos, existe ainda desconhecimento desta temática. Outro aspeto diz respeito à preocupação que as organizações têm em documentar que por vezes prevalece sobre o real funcionamento e a preocupação em fazer melhor na prática para que os objetivos sejam de facto alcançados. (Pires, 2016).

A nível financeiro existe um aumento dos custos, um elevado custo na gestão da qualidade, tanto em recursos humanos como materiais e económicos, principalmente no que diz respeito ao investimento inicial. (Abreu,2002).

A certificação é um processo que possui uma linguagem muito técnica e por isso dificulta sua compreensão e consequentemente a sua execução. Como os auditores por norma não têm como profissão de base a área social, dificulta a compreensão e entendimento da mesma por parte dos auditores. As interpretações dos auditores, por ser distintas podem gerar opiniões diferentes sobre o mesmo tema. (Abreu,2002).

Por ser uma área social e extremamente humana, existe uma dificuldade de medição da satisfação, uma vez que os instrumentos da qualidade podem ser enviesados e com pouco rigor. A incerteza relativa à possibilidade de melhoria geral da organização que pode causar dúvidas e por isso resistência à mudança, uma vez que os colaboradores já interiorizaram as tarefas do dia-a-dia. (Guia,2011).

### **1.3. Stakeholders de uma Organização**

Uma organização não se deve fechar sobre ela própria, tem de reunir esforços, tem de estar a par de toda a sua área envolvente. É neste sentido que surge o termo *stakeholders*, pela necessidade de apelidar numa só nomenclatura, todos os intervenientes que direta ou indiretamente se ligam à organização/instituição, quer de forma externa, quer de forma interna. Assim sendo, é necessário garantir recursos para a visibilidade, sobrevivência e desenvolvimento de uma organização/instituição (Freeman,1999).

As teorias do Século XX defendiam que a organização/instituição deveria ser um sistema fechado entre si, desvalorizando o ambiente externo (Carvalho & Gomes, 2008). Kotler (1998) defende que era indispensável e inevitável a valorização do ambiente externo, permitindo assim a aquisição de recursos para o normal funcionamento de uma organização. Como organismo vivo que trabalha com e para pessoas, torna-se extremamente pertinente que se mantenham ligações com grupos externos.

Atualmente, existem recursos financeiros, humanos sociais e tecnológicos que têm de ser articulados com organismos externos para se atingir sucesso nos serviços prestados pela organização/instituição. São exemplos os fornecedores, os familiares, os colaboradores e a comunidade em geral (Oliveira,2001).

É complexo definir uma exatidão de quando surgiu pela primeira vez o termo, no entanto, afirma-se que já há mais de meia década, Folett foi um dos pioneiros na valorização de uma organização ser constituída por grupos de pessoas que se inserem na sociedade, reforçando assim a ideologia que uma organização não se constrói sem pessoas, inseridas num grupo, grupo esse que desabrocha da comunidade em geral. (Pitombo,2023).

Nos anos 70, pesquisadores da teoria dos sistemas abordaram de novo o tema. A expansão deste termo iniciou-se no final dos anos de 1980 com o marco do trabalho de R. Edward Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, aguçando a curiosidade de outros pesquisadores nesta área. (Philips,1999). De acordo com Freeman, para se estabelecer e traçar o papel dos *stakeholders* se estabelecer e traçar o papel dos *stakeholders* deveria dar-se a resposta a 3 questões que recaem no conhecimento de quem são eles, o que desejam e como é que procuram atingir os seus fins.

Depois deste interesse pelo tema, surgiram outros autores que esmiuçaram e aprofundaram a temática. Mitchell, Agle & Wood (1997) consideravam que a definição era muito lata, muito geral e dava permissão para serem contemplados muitos mais intervenientes como ativistas, terroristas, fatores climáticos, o que demonstrou ser dúbio na sua compreensão.

O termo *stakeholders* refere-se aos que têm poder para que a organização desse frutos. Assim sendo, *stakeholders* assumem-se como as partes interessadas na boa saúde de uma organização porque todos lucram com isso, quer seja em questões sociais, quer seja em questões de lucro.

Segundo Carvalho (2007), *stakeholders* remetem diretamente para os fornecedores, gestores, colaboradores, clientes, governo e até mesmo os familiares dos clientes que participam direta ou indiretamente no desenvolvimento da organização, quer seja de carácter temporário ou que se prolongue no tempo, ocupando um papel na tomada de decisão de assuntos da instituição. Por mais que exista uma panóplia de definições e pontos de vista, as mesmas, quer sejam amplas ou restritas têm em comum a procura de respostas. Assim sendo, deve apurar-se quais os interesses das organizações em função de que é que são geridas. Quem e para quem é importante dar atenção e para quem têm um peso e por fim quais os

interesses que devem prevalecer.

O modelo seguinte (Figura 3) traduz o impacto mútuo entre relações das partes interessadas e a organização. A seguinte figura tem em consideração que tudo é um sistema, e que todos os intervenientes têm de estar em consonância.

**Figura 3.** Modelo entre partes interessadas e organização



Fonte: Elaboração Própria

### **1.3.1. Teoria dos *Stakeholders* na Gestão das Organizações**

Caldeira & Faia (2002) debruçaram-se a fundo na importância desta ferramenta no sucesso das organizações. Esta teoria defende que para se alcançar sucesso torna-se imperativo contemplar todos os que de forma deliberada apoiam ou dificultam o futuro de uma organização. Todos estes têm um poder para afetar o que acontece e o que pode vir a acontecer. Segundo os mesmos autores defendem que esta teoria no fundo, se torna uma ferramenta de gestão, mas também auxilia na tomada de decisão no desenvolvimento estratégico.

Freeman & McVea. (2001) lembrando que a importância desta teoria salienta que todas as entidades estão ligadas em rede, necessitam de interações entre *stakeholders* para poderem contribuir e beneficiar do sucesso coletivo.

A teoria dos *stakeholders* valoriza as relações que a organização estabelece com os indivíduos e os grupos que gravitam à sua volta e relativamente aos quais se vai posicionando estrategicamente. Segundo a teoria dos *stakeholders*, uma organização é tão mais eficaz

quanto melhor for capaz de gerir as expectativas dos vários *stakeholders*, respondendo aos respetivos critérios de eficácia.

Como os critérios são diferentes entre si, a organização tem de ser eficaz em diversos planos, como por exemplo: i) aquisição de recursos, respondendo aos fornecedores; ii) transformação, tendo em conta os colaboradores; iii) resultados, satisfazendo os clientes e acionistas (Ferreira, 2008).

Para mapear os *stakeholders* existem também vários modelos. Aquele que aqui mais interessa é o que divide os *stakeholders* entre primários e secundários. Para Freeman (1999), os *stakeholders* primários têm um carácter de indispensabilidade o que significa que são aqueles sem os quais a organização não conseguiria viver – acionistas, clientes, empregados, fornecedores e financiadores. Existe um alto grau de interdependência entre estes grupos e a organização. Quanto aos *stakeholders* secundários (governo, concorrência, média, outros grupos), eles afetam e são afetados pela organização, mas não são vitais para a sua sobrevivência.

Também nas organizações são fundamentais, como veremos no estudo que foi desenvolvido neste trabalho e que apresentamos em seguida.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia define-se como sendo um conjunto de métodos e procedimentos que dirigem um processo de investigação (Serrano, 2001).

Segundo Lisboa (2016), a metodologia científica é uma condição necessária para qualquer pesquisa. Já Connolt (1999) refere que, para se obterem resultados válidos e significativos numa investigação, temos que estudar o método mais adequado ao tema e implementar a estratégia de estudo certa. O objetivo da metodologia é ajudar o leitor a compreender, no sentido mais amplo do termo e não propriamente o método científico, mas todo o processo realizado (Coutinho, 2011).

Pode afirmar-se que o método é um processo extremamente pertinente e necessário efetuar todo um desenho metodológico, com o objetivo de identificar o nosso propósito de estudo, justifica-lo, bem como definir todos os processos realizados durante o mesmo, isso permitirá a transmissão de rigor científico, credibilidade e confiança para realizar estudos futuros na mesma área de atuação (Quivy & Campenhoudt, 1992).

De acordo com as pesquisas e leituras realizadas, a metodologia utilizada traduzir-se-á na metodologia quantitativa de natureza exploratória e descritiva, em duas instituições sociais, uma com certificação de qualidade e outra sem certificação (Coutinho, 2011).

Toda a investigação deve ter um fio condutor para que a investigação tenha um rumo a seguir e que não divague dos objetivos traçados.

A presente dissertação tem como objetivo apurar se existem contrastes perante a atuação de duas IPSS, uma delas certificada e outra que não se encontra certificada. As questões de partida vão ao encontro do desenho metodológico delineado. Procurou-se explorar a satisfação dos clientes/famílias, colaboradores e direção com os serviços prestados pelas organizações/instituições, explorando ainda perceções sobre a certificação de qualidade de respostas sociais.

### **2.1. OBJETIVOS**

Numa investigação, o objetivo assume uma posição crucial na medida em que todo o estudo pretende corroborar ou contrariar uma ideia inicial, necessitando de variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação, indicando o decurso normal do estudo

(Freixo, 2018). Do conjunto dos objetivos deve estabelecer-se uma diferenciação entre objetivos, pois tanto os objetivos gerais como os específicos permitem atingir os resultados finais (Baptista & Sousa, 2011). Perante isto elencam-se a seguir os objetivos gerais e específicos deste estudo.

- Explorar os SGQ aplicáveis ao setor dos serviços, no sentido de entender as suas vantagens e desvantagens;
  - Identificar os modelos/normas implementados na organização social certificada;
  - Compreender as principais vantagens decorrentes da implementação de um SQG;
- Entender de que forma o SGQ influencia o desempenho das Organizações de Economia Social (OES) na ótica dos seus *stakeholders*
  - Verificar se existiu um aumento da qualidade dos serviços prestados;
  - Perceber se os colaboradores se encontram informados acerca da certificação e qual a sua importância no processo;
  - Apurar se existiu um aumento de motivação por parte dos colaboradores aquando a certificação.
- Comparar os efeitos que decorrem de implementação de certificação de sistema de gestão da qualidade em diferentes organizações sociais.
  - Perceber se houve um aumento de financiamento externo pelo facto de a organização estar certificada;
  - Perceber se existe vontade de certificação por parte da Direção Técnica na Organização que não é certificada.

A definição de investigação torna-se complexa, no entanto pode-se afirmar que a investigação vai ao encontro da resposta que se pretende atingir, explorar conceitos, construindo conhecimento para responder ao tema problema. Procurar dar respostas fidedignas e válidas aos problemas é um dos desafios que podemos associar ao conceito de investigação (Marconi & Lakatos, 2003).

Depois de exploradas todas as hipóteses propostas, o problema de investigação fundamenta-se com o tema proposto, na medida em que este irá responder às mesmas,

fornecendo respostas com o fim de resolução das questões propostas inicialmente. A problemática deste estudo traduz-se na compreensão do impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade na ótica dos *stakeholders*, tendo sido realizado um estudo comparativo entre duas IPSS do concelho de Fornos de Algodres. O que se pretende é entender e explicar de que forma um sistema de gestão da qualidade implementado altera toda uma estrutura organizacional e que consequências tem no quotidiano da mesma, sobretudo ao nível da satisfação dos *stakeholders*, contrastando com uma organização que não é certificada. Espera-se que exista uma maior satisfação por parte dos *stakeholders* pertencentes à organização/instituição certificada do que na não certificada.

A metodologia quantitativa irá ser utilizada para descrever o processo de transição/adaptação para a certificação da qualidade respeitante à IPSS certificada, nomeadamente, a satisfação e motivação dos colaboradores, bem como satisfação de familiares/clientes e perceções da direção, por comparação com a não certificada.

## **2.2. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO**

Um dos motivos desta escolha reside no interesse que existe da parte da investigadora em apurar se realmente a implementação de um SGQ se torna benéfica e proveitosa para o terceiro setor, nomeadamente as IPSS em estudo que são próximas da área de residência da investigadora. A par disto existe uma grande vontade em aprofundar o conhecimento sobre esta temática. Apesar de se revestirem de natureza social, as organizações sociais devem ter que assumir uma posição de competitividade para que consigam fazer face às exigências quotidianas, sendo necessário, as mesmas, criarem novas práticas de atuação com a finalidade de alcançarem/superarem as expectativas e necessidades dos clientes. Assim, quando as organizações apostam na implementação de um SGQ, um dos objetivos da implementação é que as mesmas melhorem os serviços prestados, resultando na satisfação dos clientes, garantindo a existência da organização social. (Casteleiro & Mendes,2016).

Esta pesquisa utiliza questionários como ferramentas de recolha de dados, com vista a recolher as informações fundamentais para a compreensão do fenómeno em estudo, nomeadamente se a certificação acarreta grandes contrastes e impactos decorrentes da sua implementação, um estudo que compara duas IPSS do concelho de Fornos de Algodres.

Foram aplicados questionários à direção, aos colaboradores e aos familiares ou clientes,

cada um adaptado aos inquiridos e à necessidade de levantamento das respostas, adaptados a cada público-alvo, a fim de apurar os objetivos traçados. Através da aplicação destes questionários foi possível recolher informações que permitam perceber até que ponto a existência de um SGQ limita ou potencia as abordagens à intervenção segundo os princípios da qualidade, numa IPSS certificada e em outra que não o é.

Com a aplicação dos questionários aos inquiridos mencionados acima, abordou-se a temática da qualidade, na perceção do conhecimento da mesma por parte dos colaboradores e na análise da satisfação da IPSS por parte de colaboradores e também familiares que poderia ser respondido também por clientes, mediante a implementação de SGQ e apurar se existem contrastes entre as duas IPSS. No que diz respeito à direção, toda a estrutura do questionário estava delineada e traçada para ser respondida pelos mesmos, adequada ao elevado conhecimento da IPSS por parte destes.

Por último, e com a própria recolha de dados pretende-se entender e analisar as opiniões de todas as pessoas que trabalham diretamente com os clientes da instituição e até mesmo entender a opinião dos próprios clientes em relação à implementação da Gestão da Qualidade na instituição e de que forma esta gerou um impacto positivo na qualidade dos serviços prestados pela instituição.

### **2.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população (Hill & Hill, 1998). De uma forma mais simplificada, diz respeito à maioria, o universo existente na temática e público alvo a estudar.

A amostra é um subconjunto de uma população, ou seja, não havendo a possibilidade de recolher e analisar dados para cada um dos casos da população temos de considerar uma parte dos casos que constituem a mesma (Quivy & Campenhoudt, 1992). Relativamente à amostra que vai ser considerada para este estudo, são consideradas duas organizações/instituições pertencentes ao concelho de Fornos de Algodres, distrito da Guarda.

Foram entregues 10 questionários destinados à direção (Anexo A), nomeadamente 5 para cada organização/instituição. No que diz respeito aos colaboradores (Anexo B), foram entregues 40, 20 para cada organização/instituição e, por fim, aos familiares/utentes (Anexo

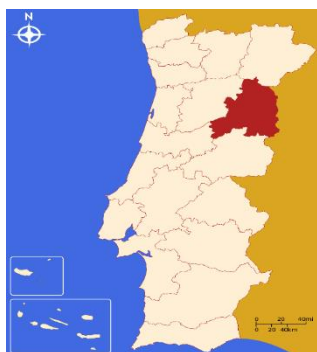
C), foram entregues 40, 20 para cada organização/instituição.

Através de uma pesquisa realizada na página da Câmara Municipal da Guarda, a cidade é composta por 14 concelhos: Almeida, Aguiar da Beira, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Guarda, Gouveia, Manteigas, Mêda, Pinhel, Seia, Sabugal, Trancoso e Vila Nova de Foz Coa. (Município da Guarda, 2022).

No concelho de Fornos de Algodres existem 12 freguesias, sendo estas: Algodres, Casal Vasco, Cortiçô e Vila Chã, Figueiró da Granja, Fornos de Algodres, Infias, Juncais, Vila Ruiva e Vila Soeiro do Chão, Maceira, Matança, Muxagata, Queiriz, Sobral Pichorro e Fuinhas (Município de Fornos de Algodres, s.d). Possui 1 627 habitantes e uma Área de 15,45 km<sup>2</sup>

A Figura 4 mostra a cidade da Guarda situada no mapa de Portugal e a Figura 5 ilustra a Vila de Fornos de Algodres e as suas freguesias.

**Figura 4.** Distrito da Guarda



Fonte: Município da Guarda (2022)

**Figura 5.** Fornos de Algodres e Freguesias



Fonte: Município de Fornos de Algodres (s. d.)

Desta forma recorreu-se a uma amostra não-probabilística, sendo que a escolha dos elementos da amostra é feita de forma não aleatória, justificadamente ou não. A escolha é intencional ou por conveniência, considerando as características particulares do grupo em estudo ou ainda o conhecimento que o pesquisador tem daquilo que está a investigar (Hill & Hill, 1998).

Traduz-se numa amostra pensada, pois é de forma propositada determinada tendo em conta a reunião de condições que se pretende com o estudo (Antunes, s.d). Neste caso em específico, será realizado um estudo comparativo entre duas IPSS previamente pensadas, tendo em conta a existência ou não de certificação, ambas pertencentes ao Concelho de Fornos de Algodres e distrito da Guarda.

A IPSS certificada foi fundada em 1987 e tem por objetivos:

a) Contribuir para a melhoria de condições de vida da população, através de iniciativas e empreendimentos que apoiem a Infância, Juventude, Terceira idade e Cidadão Portadores de Deficiência ou Incapacidade;

b) Planificação, promoção, desenvolvimento, participação e gestão de atividades sociais, culturais, desportivas, recreativas, beneficência, radiodifusão, formação e aperfeiçoamento profissional;

c) Promoção das novas oportunidades, nomeadamente tecnologias da informação e comunicação, igualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens, bem como a eliminação de todas as formas de discriminação no exercício das atividades;

d) Atividades ecológicas e de preservação do meio ambiente e de ações de desenvolvimento que contribuam para o bem-estar das populações;

e) Organização de colóquios, conferências seminários das atividades atrás referidas, assim como apoio na organização de processos e prestação de serviços para a execução dos objetivos atrás referidos;” isto de acordo com o artigo 2.º dos Estatutos desta Instituição. Assim, não podíamos deixar de fazer referência às variadas atividades que esta tem realizado nas várias áreas, como é o caso dos grupos mais vulneráveis da comunidade, aos projetos de formação profissional e de desenvolvimento, e a programas que estimulam a inserção socioprofissional dos mais desfavorecidos. (Associação de Promoção Social,,s.d).

Esta IPSS desempenha um importante papel no desenvolvimento económico e social do concelho de Fornos de Algodres. Desta forma, tem em funcionamento uma estrutura dinâmica que vai ao encontro das necessidades imediatas da população mais carenciada desta comunidade.

Assim, atualmente esta Instituição encontra-se dividida em vários Polos, que por sua vez englobam uma série de valências, nomeadamente, Creche, CATL Jardim, CATL Escola Primária, Centros de Dia, Centros de Noite e Centro de Atividades Ocupacionais. Esta IPSS é certificada através do EQUASS que atesta a conformidade com os padrões da qualidade para serviços sociais.

A Missão consiste na promoção do bem estar e fomentação da inclusão.

Os valores, traduzem-se na Qualidade, na Ousadia, na Responsabilidade / Compromisso, na Ética, na Cooperação e no Compromisso com a Qualidade.

A nível da visão, a IPSS pretende ser uma organização de referência a nível regional na

dinamização de atividades integradoras, sustentáveis, solidárias e inovadoras em contexto rural, tendo em conta os vários estratos populacionais que constituem a nossa envolvente.

Já, a IPSS não certificada foi fundada em 2002. Localizada na Freguesia de Casal Vasco e tem por objetivos:

- a) Concorrer para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias;
- b) Contribuir para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar;
- c) Contribuir para a permanência dos utentes no seu meio habitual de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais;
- d) Promover estratégias de desenvolvimento da autonomia;
- e) Prestar os cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes, sendo estes objeto de contratualização;
- f) Facilitar o acesso a serviços da comunidade;
- g) Reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidadores.

A IPSS oferece respostas sociais diversificadas, nomeadamente através da prestação de serviços em ERPI e SAD visando atender às necessidades do seus utentes. Conscientes das transformações inerentes ao processo de envelhecimento, nomeadamente no que respeita às condições físicas, cognitivas e sensoriais, procuramos garantir uma solução institucional de elevada qualidade.

A missão consiste na prestação de um serviço de apoio social à terceira idade que prime por cuidados de Excelência.

Já os valores traduzem-se na inovação, proximidade, cooperação e profissionalismo. A par destes elenca-se a visão que se caracteriza pelo objetivo de ser uma Instituição de referência e excelência na ação social na região, reconhecida pelos serviços que presta. Ser uma instituição fortemente implicada com os agentes sociais, económicos e culturais e reconhecida como parceiro fundamental para o desenvolvimento regional, nacional e internacional, garantindo assim a escolha por parte dos utentes (APDS,s.d).

No que se refere aos clientes (n=2) / familiares(n=24), a média de idades foi de 61.88 (DP=14.90), variando entre os 33 e os 89 anos. A maioria era do género feminino (69.2%). Destacam-se 23.1% com residência em Fornos de Algodres. Quanto às habilitações, salienta-se o 1º ciclo com 26.9% dos participantes, ensino secundário com 23.1% e 26.9%

licenciados. Em média, encontram-se institucionalizados há 39.29 meses (DP=32.98), variando o tempo de institucionalização entre 2 e 96 meses.

No que diz respeito aos elementos da direção (n=8), a média de idades foi de 59.37 (DP=17.37), variando entre os 32 e os 85 anos, sendo a maioria do género masculino (62.5%). Residem 75% no concelho de Fornos de Algodres, onde se inserem as duas IPSS. Em relação às habilitações literárias, destaca-se o 1º ciclo com 25% dos inquiridos, o ensino secundário, igualmente com 25% e a licenciatura também com o valor de 25%, os restantes 25% dizem respeito ao bacharelato e mestrado. No que concerne ao tempo de serviço total existiu uma taxa de resposta de 62.5%, sendo que se apurou que o número de anos de serviço variava entre os 14 e os 40 anos, já no que diz respeito ao vínculo com a instituição, a média de anos associados traduz-se nos 12.50 (DP=6.48), variando entre os 2 e os 22 anos. Nos colaboradores (n=18), a média de idades traduz-se em 42.39 (DP=10.92), que varia entre as idades 23 e os 61. O género feminino traduz-se num valor de 100%. Em relação às habilitações literárias destaca-se o ensino secundário com 44.4%, seguindo-se o 2º ciclo e a licenciatura, ambos com 16.7 %. O local de residência comporta um total de 50% de inquiridos residentes em Fornos de Algodres.

A nível de número de colaboradores e clientes, a instituição certificada é composta por 419 clientes e 106 colaboradores, já a que não se encontra certificada tem 50 clientes e 24 colaboradores.

#### **2.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS**

As técnicas de recolha de dados escolhidas para este estudo dizem respeito ao inquérito por questionário e à pesquisa bibliográfica. Nas palavras de Gil (2019), o questionário é a “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas” (p. 128).

Os questionários relativos aos colaboradores e familiares/utentes foram adaptados dos Manuais da Segurança Social e os destinados aos membros da direção foram solicitados à mestre Olga Rodrigues, que os criou na sua dissertação e autorizou a sua utilização nesta dissertação (Anexo D).

## 2.5. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

O inquérito por questionário, sendo mais comum a sua utilização em estudos de grande escala, permite auscultar um número significativo de sujeitos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações.

Tal como afirma Coutinho (2011), recorre-se ao inquérito por questionário quando se pretende inquirir um conjunto de indivíduos sobre uma determinada realidade ou fenómeno social, tendo em vista a caracterização de traços/elementos identificadores de uma população, com o objetivo de se proceder a inferências e a generalizações

É por isso que o inquérito por questionário se destaca como uma das técnicas de investigação em Educação apropriada para estudos de grande escala, já que pode incidir sobre atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informação factual – dependendo das questões, dos objetivos e finalidades do estudo (Freixo,2011).

Todas as técnicas de recolha de dados possuem vantagens e constrangimentos na sua aplicação, e em relação ao questionário serão elencados de seguida. Inicialmente serão descritas as vantagens do mesmo:

1. Permite alcançar um elevado número de indivíduos, mesmo que estejam em zonas geográficas distintas, sendo que os questionários podem ser enviados tanto por correio ou por email;
2. Provoca menos custos com o pessoal, na medida em que esta técnica de investigação não solicita a formação do investigador;
3. Certifica a confidencialidade dos inquiridos nas respostas;
4. Possibilita que os inquiridos respondam quando for o momento mais adequado;
5. Não existe a influência relativamente aos aspetos quer dos inquiridos, como também do investigador.

Relativamente aos constrangimentos da aplicação do questionário, podem mencionar-se as seguintes:

1. Afasta os indivíduos que não sabem ler ou escrever;
2. O inquirido encontra-se impossibilitado de pedir qualquer informação sobre o inquérito ao investigador;
3. Impossibilita o conhecimento das circunstâncias que o inquérito foi respondido;

4. Não existe a total garantia que a maior parte dos inquiridos devolvam o questionário adequadamente preenchido, isto pode implicar a que diminua a representatividade da amostra;
5. Se o questionário apresentar um elevado número de perguntas, os investigados podem não responder;
6. Disponibiliza resultados bastantes críticos relativamente à objetividade, devido à forma como cada indivíduo entende a questão (Gil, 2019).

Depois de definidas todas as questões a ter em conta, como a amostra, o tema de estudo, a finalidade pretendida, a metodologia adequada e o instrumento de recolha de dados, é necessário o desenho do questionário, que pode compreender as seguintes fases.

Segundo Hill e Hill (1998) consiste na listagem das variáveis e características dos casos, na especificação do número de perguntas e tipologia para cada uma das variáveis, no estabelecimento de uma versão inicial para cada pergunta, o delineamento de hipóteses e operacionalização - para medir cada uma das variáveis e por fim planeamento do questionário. Importa, ainda, ter presente que os processos de planificação e construção do instrumento de recolha de dados, neste caso o questionário, baseiam-se num contínuo de itens, delineados em torno do problema e objetivos de investigação. Em regra, um questionário estrutura-se em três secções distintas: a primeira diz respeito à introdução na qual se faz a apresentação do investigador, do tema, do(s) objetivo(s) e da problemática, de forma clara e simples, mostrando o valor acrescentado que o inquérito pode trazer à investigação com as respostas do entrevistado (Morgado, 2012).

Nesta secção, informa-se também o nome da instituição; condições necessárias e é estabelecida uma declaração de consentimento informado das respostas e garantia do anonimato. Por sua vez, segue-se a secção dos dados pessoais e profissionais, os dados descritivos –elementos para a caracterização sociodemográfica da amostra (nível de escolaridade, área de formação, idade, género etc.). Esta parte do questionário é constituída por “questões simples ou mais latas que pretendem obter as características dos inquiridos”. Esta primeira parte é comum a todos os inquiridos e o que difere é na segunda e terceira secção.

Nos familiares/clientes a segunda secção diz respeito à qualidade e satisfação com a instituição, mediante a existência de um SGQ, que é uma das questões iniciais desta secção, apurar se o familiar/utente tem conhecimento da existência do mesmo. A terceira secção apresenta duas questões de resposta aberta acerca de pontos positivos e pontos a melhorar

por parte da instituição, seguindo-se 37 questões de escala (1 a 5) acerca de grau da satisfação em relação a diferentes parâmetros.

Já para a direção, a segunda seção aborda aspetos específicos acerca do conhecimento da instituição, ou seja, os dados identificativos da mesma. A terceira seção contempla assuntos internos, como número de colaboradores, clientes, perguntas específicas acerca da temática da qualidade, qual a vontade da implementação de um SGQ por parte da instituição não certificada e qual o balanço que se faz na visão da que se encontra certificada. O questionário destinado à direção foi elaborado com uma escala cotada de 7 pontos, variando de 1 a 7, com o objetivo de capturar respostas mais detalhadas e matizadas, permitindo uma análise mais exaustiva e precisa das perceções e opiniões dos membros da direção.

Por fim, no que concerne ao questionário destinado aos colaboradores, a segunda seção diz respeito à satisfação que o mesmo possui em relação à instituição, metodologias e práticas. A terceira seção aborda a temática da qualidade e seu conhecimento, perceção dos benefícios ou entrave na boa visibilidade da instituição. Termina com duas questões de resposta aberta com benefícios que atingiu com a certificação ou os benefícios que espera atingir com futura certificação.

Os inquéritos foram entregues pessoalmente nas duas IPSS, entre os meses de julho e novembro de 2024.

Durante este período, foi solicitado o preenchimento dos mesmos às duas IPSS, representadas pelas diretoras técnicas das duas IPSS, às quais foi realizada uma pequena explicação acerca da existência de três questionários para cada destinatário o seu preenchimento, os objetivos e a importância da transparência e sinceridade nas respostas. Para além disso, foi entregue também o consentimento informado (Anexo E) e salientada a importância do seu preenchimento por parte de todos os inquiridos. Na primeira página do questionário, os participantes puderam visualizar informações sobre o presente estudo, incluindo o seu contexto e objetivos, além de informações sobre a confidencialidade das respostas e sobre a análise em conjunto dos dados.

Após a verificação dos dados, os mesmos foram então preparados para serem importados para o *IBM® SPSS® Statistics v27*.

A análise utilizada foi de natureza descritiva, com recurso à estatística, que tem como objetivo a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população. É a técnica utilizada para identificar padrões e conexões, utilizando dados recentes e históricos. Por se concentrar em identificar padrões e associações sem aprofundar-se, é frequentemente

considerada a forma mais básica de análise de dados (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Deste total de questionários, obteve-se um total de 8 respostas por parte da direção, 4 de cada organização/instituição. Em relação aos colaboradores obtiveram-se 7 respostas por parte da instituição certificada e 11 da outra. No que diz respeito aos familiares/utentes obteve-se um total de 14 respostas da instituição certificada e 12 da outra instituição. Dos 90 questionários entregues às duas instituições, obtiveram-se 52 respostas, e algumas questões abertas não foram respondidas, obteve-se, assim, uma taxa de resposta de 57,8%.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1. Análise dos Questionários aos Familiares

Em primeiro lugar será analisado o conhecimento por parte dos familiares/clientes acerca da existência de um SGQ na instituição. Salienta-se que 8 inquiridos não sabem se a instituição tem um SGQ implementado, o que se traduz em 30,8% da amostra.

Estes números traduzem-se ou num distanciamento por parte dos familiares ou num desconhecimento e falta de interesse pela temática. A família continua a ser o primordial vínculo, mas após a institucionalização, observa-se que frequentemente as responsabilidades e a formação de laços sociais dos idosos são delegadas às instituições (Cardão, 2009). As ERPI devem trabalhar em estreita colaboração com as famílias, tornando-as peça fundamental da sua atuação, como intervenientes no bem-estar do cliente, promovendo uma comunicação aberta e frequente. Assim sendo, os familiares devem ser incluídos e devem ser comunicadas todas as informações que direta ou indiretamente possam afetar o dia a dia do idoso. As ERPI devem fomentar convivência social, através do relacionamento entre os clientes e os familiares e rede envolvente, respeitando os seus interesses. Deve ser promovida a participação e conhecimento aos familiares nas questões que se relacionem com a instituição (Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, artigo 8º).

No questionário de satisfação dos familiares/clientes, são cotadas as respostas desde o item 1 ao 34 numa escala de satisfação de 1 a 7. Os dados da Tabela 2 dizem respeito às respostas obtidas nas duas instituições.

**Tabela 2.** Estatística descritiva – satisfação familiares/clientes (amostra total N=26)

	M	DP
P1- Estado de conservação dos edifícios	3,92	,796
P2- Limpeza e arrumação das instalações	4,08	,744
P3- Facilidade de acesso, circulação e movimentação nas instalações	4,23	,652
P4- Estado de conservação dos equipamentos	4,15	,925
P5- Conforto e adequação das instalações	4,08	,744
P6- Segurança e conforto dos transportes	4,69	1,436
P7- Apresentação e imagem dos colaboradores	4,00	,748
P8- Participação no planeamento dos serviços que são prestados	4,19	1,297

P9- Planeamento e execução dos serviços ocupacionais e de desenvolvimento pessoal	4,27	1,485
P10- Informação sobre o Regulamento e regras de funcionamento	4,04	1,076
P11- Informação e participação na elaboração do plano individual do cliente	3,73	1,282
P12- Informação de como aceder a outros serviços que a organização disponibiliza	4,08	1,197
P13- Confiança na capacidade organização para ajudar a resolver problemas/questões do cliente	3,85	,925
P14- Modo/Desempenho como os colaboradores prestam os serviços	3,96	,916
P15- Adequação das refeições aos gostos e necessidades do cliente	3,88	1,071
P16- Apoio nos cuidados de higiene e imagem de que precisa o cliente	3,88	,909
P17- Apoio nos cuidados de saúde de que precisa o cliente	4,04	,999
P18- Apoio na realização das atividades pessoais do cliente	4,08	1,017
P19- Adequação das atividades aos interesses e necessidades do cliente	3,92	1,129
P20- Diversidade e quantidade das atividades disponibilizadas	4,04	1,280
P21- Disponibilidade dos colaboradores sempre que o cliente precisa do seu apoio	4,08	,688
P22- Sistemas de segurança contra roubo, incêndio e intrusão	5,04	1,113
P23- Cumprimento dos direitos do cliente por parte de todos os colaboradores	3,92	,977
P24- Forma como a organização assegura a confidencialidade dos dados pessoais do cliente	4,27	1,002
P25- Simpatia, educação e atenção dos colaboradores	4,23	,710
P26- Esclarecimento e informação prestada pelos colaboradores sempre que o cliente precisa	4,12	,816
P27- Respeito da organização pelas decisões e opções do cliente	4,04	,871
P28- Forma como colaboradores cumprem o plano individual (higiene, medicamentos, atividades)	4,23	1,107
P29- Tratamento e encaminhamento das reclamações dos clientes	4,73	1,343
P30- Respeito e consideração da organização pelas sugestões dos clientes	4,12	1,107
P31- Nível de informação sobre mudanças/alterações na organização	4,27	1,538

P32- Disponibilidade dos colaboradores para apoiarem a resolução dos problemas do cliente	4,04	,958
P33- Apoio dos colaboradores na sua dinamização e motivação para realizar e participar em atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal	4,04	1,148
P34- De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?	4,04	,720

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, destacam-se com maior nível de satisfação os itens que dizem respeito ao tratamento e encaminhamento das reclamações dos clientes (4,73), a segurança e conforto dos transportes (4,69) e o que se encontra com um melhor nível de satisfação diz respeito à segurança (5,04). Por outro lado, os itens em que os familiares/clientes se mostraram mais insatisfeitos foram em relação do estado de conservação dos edifícios, (3,92), a informação e participação na elaboração do plano individual do cliente (3,73) e a confiança na capacidade organização para ajudar a resolver problemas/questões do cliente (3,85).

Na Tabela 3 realizou-se uma comparação entre as respostas das duas instituições no que diz respeito aos itens avaliados por parte dos familiares. Foram analisados quatro itens de cada instituição com o valor mais elevado de satisfação e foram igualmente analisados os que se traduziram numa menor satisfação. Assim sendo, na instituição sem certificação os itens melhor cotados na escala dizem respeito à facilidade de acesso, circulação e movimentação nas instalações (4,62), segurança e conforto dos transportes (4,69), participação no planeamento dos serviços que são prestados (4,69) e, por fim, simpatia, educação e atenção dos colaboradores (4,69). Por outro lado, na instituição certificada os itens que se destacam residem na segurança e conforto dos transportes (4,69), planeamento, organização e execução dos serviços e atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal (4,08), tratamento e encaminhamento das reclamações dos clientes (4,85) e sistemas de segurança contra roubo, incêndio e intrusão (5,15).

Depois de analisadas as respostas dos inquiridos, salientam-se nas duas instituições com um valor mais elevado de média, o item respeitante à segurança e conforto dos transportes (P6) Este valor foi atingido devido ao elevado número de respostas “Não Sei” e “Não se Aplica”, pois os transportes são uma área que não é muito percecionada pelos

familiares, pois sendo ERPI conhecem melhor o ambiente interno da instituição. Assim sendo, foi escolhido mais um item de cada instituição para se poder realizar uma comparação mais fidedigna e rigorosa. Na instituição sem certificação surgiu a disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem a resolução dos problemas pessoais do cliente (4,62). Na instituição com certificação prevaleceu o apoio dos colaboradores na sua dinamização e motivação para realizar e participar em atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal (4,00).

Por outro lado, na instituição não certificada, o que leva a uma diminuição da satisfação diz respeito ao estado de conservação dos edifícios (4,15), informação e participação na elaboração do plano individual do cliente (3,92), apoio nos cuidados de higiene e imagem de que precisa o cliente (4,15) e apoio dos colaboradores na sua dinamização e motivação para realizar e participar em atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal (4,08). Na instituição certificada os itens que traduzem uma diminuição de satisfação dizem respeito à apresentação e imagem dos colaboradores (3,54), confiança na capacidade organização para ajudar a resolver problemas/questões do cliente (3,46), adequação das refeições aos gostos e necessidades do cliente (3,46) e disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem a resolução dos problemas pessoais do cliente (3,46).

Importa salientar que quando contrastadas as respostas das duas IPSS, o item relativo ao tratamento e encaminhamento das reclamações dos clientes (P29) atingiu uma das cotações com valor mais elevado nas duas, o que nos traduz numa boa resposta às necessidades e tratamento de reclamações dos clientes em ambas as instituições. É de realçar também outro aspeto importante, o item Apoio dos colaboradores na sua dinamização e motivação para realizar e participar em atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal (P33), na IPSS sem certificação situou-se no valor cotado com menor média, enquanto que na IPSS certificada atingiu um dos valores mais elevados nas respostas dos inquiridos. Apesar deste aspeto, na IPSS não certificada, este item adquire um valor maior do que na IPSS certificada, ou seja, 4,08 e 4,00, respetivamente.

**Tabela 3.** Estatística descritiva da satisfação dos familiares (IPSS sem certificação N = 13 e IPSS com certificação N=13)

Certificação	M	DP
P1- Estado de conservação dos edifícios	4,15	,987

Sem certificação	P2- Limpeza e arrumação das instalações	4,31	,947
	P3- Facilidade de acesso, circulação e movimentação nas instalações	4,62	,650
	P4- Estado de conservação dos equipamentos	4,46	1,127
	P5- Conforto e adequação das instalações	4,38	,870
	P6- Segurança e conforto dos transportes	4,69	1,251
	P7- Apresentação e imagem dos colaboradores	4,46	,660
	P8- Participação no planeamento dos serviços que são prestados	4,69	1,251
	P9- Planeamento, organização e execução dos serviços e atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal	4,46	1,561
	P10- Informação sobre o Regulamento e regras de funcionamento	4,38	1,193
	P11- Informação e participação na elaboração do plano individual do cliente	3,92	1,441
	P12- Informação de como aceder a outros serviços que a organização disponibiliza	4,54	1,391
	P13- Confiança na capacidade organização para ajudar a resolver problemas/questões do cliente	4,23	1,092
	P14- Modo/Desempenho como os colaboradores prestam os serviços	4,38	1,044
	P15- Adequação das refeições aos gostos e necessidades do cliente	4,31	1,251
	P16- Apoio nos cuidados de higiene e imagem de que precisa o cliente	4,15	1,144
	P17- Apoio nos cuidados de saúde de que precisa o cliente	4,38	1,261
	P18- Apoio na realização das atividades pessoais do cliente	4,62	1,044
	P19- Adequação das atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal aos interesses e necessidades do cliente	4,31	1,377
	P20- Diversidade e quantidade das atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal disponibilizadas	4,46	1,450

	P21- Disponibilidade dos colaboradores sempre que o cliente precisa do seu apoio	4,46	,660
	P22- Sistemas de segurança contra roubo, incêndio e intrusão	4,92	,862
	P23- Cumprimento dos direitos do cliente por parte de todos os colaboradores	4,38	1,121
	P24- Forma como a organização assegura a confidencialidade dos dados pessoais do cliente	4,62	,870
	P25- Simpatia, educação e atenção dos colaboradores	4,69	,630
	P26- Esclarecimento e informação prestada pelos colaboradores sempre que o cliente precisa	4,62	,768
	P27- Respeito da organização pelas decisões e opções do cliente	4,54	,877
	P28- Forma como os colaboradores cumprem o plano individual (higiene pessoal, medicamentos, atividades ocupacionais, etc.)	4,54	1,127
	P29- Tratamento e encaminhamento das reclamações dos clientes	4,62	1,557
	P30- Respeito e consideração da organização pelas sugestões dos clientes	4,38	1,044
	P31- Nível de informação sobre mudanças/alterações na organização	4,54	1,761
	P32- Disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem a resolução dos problemas pessoais do cliente	4,62	,961
	P33- Apoio dos colaboradores na sua dinamização e motivação para realizar e participar em atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal	4,08	1,115
	P34- De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?	4,23	,927
Com certificação	P1- Estado de conservação dos edifícios	3,69	,480
	P2- Limpeza e arrumação das instalações	3,85	,376
	P3- Facilidade de acesso, circulação e movimentação nas instalações	3,85	,376

P4- Estado de conservação dos equipamentos	3,85	,555
P5- Conforto e adequação das instalações	3,77	,439
P6- Segurança e conforto dos transportes	4,69	1,653
P7- Apresentação e imagem dos colaboradores	3,54	,519
P8- Participação no planeamento dos serviços que são prestados	3,69	1,182
P9- Planeamento, organização e execução dos serviços e atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal	4,08	1,441
P10- Informação sobre o Regulamento e regras de funcionamento	3,69	,855
P11- Informação e participação na elaboração do plano individual do cliente	3,54	1,127
P12- Informação de como aceder a outros serviços que a organização disponibiliza	3,62	,768
P13- Confiança na capacidade organização para ajudar a resolver problemas/questões do cliente	3,46	,519
P14- Modo/Desempenho como os colaboradores prestam os serviços	3,54	,519
P15- Adequação das refeições aos gostos e necessidades do cliente	3,46	,660
P16- Apoio nos cuidados de higiene e imagem de que precisa o cliente	3,62	,506
P17- Apoio nos cuidados de saúde de que precisa o cliente	3,69	,480
P18- Apoio na realização das atividades pessoais do cliente	3,54	,660
P19- Adequação das atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal aos interesses e necessidades do cliente	3,54	,660
P20- Diversidade e quantidade das atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal disponibilizadas	3,62	,961
P21- Disponibilidade dos colaboradores sempre que o cliente precisa do seu apoio	3,69	,480

P22- Sistemas de segurança contra roubo, incêndio e intrusão	5,15	1,345
P23- Cumprimento dos direitos do cliente por parte de todos os colaboradores	3,46	,519
P24- Forma como a organização assegura a confidencialidade dos dados pessoais do cliente	3,92	1,038
P25- Simpatia, educação e atenção dos colaboradores	3,77	,439
P26- Esclarecimento e informação prestada pelos colaboradores sempre que o cliente precisa	3,62	,506
P27- Respeito da organização pelas decisões e opções do cliente	3,54	,519
P28- Forma como os colaboradores cumprem o plano individual (higiene pessoal, medicamentos, atividades ocupacionais, etc.)	3,92	1,038
P29- Tratamento e encaminhamento das reclamações dos clientes	4,85	1,144
P30- Respeito e consideração da organização pelas sugestões dos clientes	3,85	1,144
P31- Nível de informação sobre mudanças/alterações na organização	4,00	1,291
P32- Disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem a resolução dos problemas pessoais do cliente	3,46	,519
P33- Apoio dos colaboradores na sua dinamização e motivação para realizar e participar em atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal	4,00	1,225
P34- De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?	3,85	,376

Fonte: Elaboração própria

A questão 34 (De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?), pretende apurar a nível mais aprofundado a satisfação do familiar perante os serviços da instituição numa vertente mais geral. A Tabela 4 contempla um termo de comparação entre as duas IPSS, traduzindo a satisfação do familiar perante a atuação da instituição.

**Tabela 4.** P34 - De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?

	Certificação	Frequência	Porcentagem
Sem certificação	Satisfeito	4	30,8
	Muito satisfeito	2	15,4
	Totalmente satisfeito	7	53,8
	Total	13	100,0
Com certificação	Satisfeito	2	15,4
	Muito satisfeito	11	84,6
	Total	13	100,0

Fonte: Elaboração própria

Perante a análise da tabela pode concluir-se que na instituição certificada, 2 inquiridos responderam que se encontram satisfeitos (15,4%) e 11 responderam que se encontram muito satisfeitos (84,6%). Por outro lado, na instituição que não é certificada, 4 inquiridos responderam que se sentem satisfeitos (30,8%), 2 que afirmaram estar muito satisfeitos (15,4%) e 7 que se encontram totalmente satisfeitos (53,8%).

Posto isto, a esmagadora maioria dos familiares está muito satisfeito com a IPSS, mais notória na IPSS não certificada que obteve melhores resultados na satisfação de toda a atuação da IPSS, o que demonstra que a certificação não teve um papel preponderante nos serviços prestados aos clientes e que embora não sejam uma IPSS certificada presta um apoio de excelência na visão dos familiares. Mostra também que existe uma boa articulação entre a família e o cliente, tornando-a peça fundamental no dia-a-dia do mesmo.

Em relação às questões seguintes (Se um amigo seu precisasse, recomendaria esta organização? Se pudesse, o seu familiar mudaria de organização?), toda a amostra (n=26) respondeu que recomendaria e o seu familiar não mudaria de organização, caso pudesse.

Para além destas respostas analisadas os inquiridos tinham duas perguntas de resposta aberta acerca de aspetos a melhorar e aspetos positivos na atuação da instituição. As respostas da instituição certificada, nos aspetos positivos foram: o tratamento do cliente, respeitando as necessidades; boa comunicação; a simpatia dos colaboradores; a proximidade e acolhimento. Já nos pontos a melhorar o que foi referido traduz-se na: variedade da alimentação e preço da mensalidade. Na instituição não certificada foram referidos como pontos positivos: simpatia e cuidado por parte dos colaboradores; ambiente acolhedor e boas

instalações; atividades desenvolvidas; e utentes são tratados com dignidade. Nos pontos a melhorar foi referido: a limpeza dos quartos; maior variedade nutricional; maior variedade de atividades; e pessoal mais especializado (Fisioterapeuta).

### **3.2. Análise dos Questionários da Direção**

Os elementos da direção quando questionados acerca da existência de um SGQ, responderam de acordo com a sua realidade. Verifica-se que 100% dos elementos da direção (n=8) se encontram familiarizados com a existência de SGQ na respetiva instituição, ou seja, 50% responderam que não tinham certificação e 50% responderam que tinham certificação.

Como órgãos dirigentes, são percecionados como o nível máximo de hierarquia perante os restantes recursos humanos. No entanto, esta visão está a perder força, na medida em que toda a equipa tem a sua participação nas decisões da instituição e a qualidade cada vez mais tem de ser valorizada e preconizada pela direção da instituição. Tem de existir um grande compromisso entre a direção da instituição e o cumprimento e conhecimento da missão, visão e valores da mesma, de forma a garantir o bom nome e a visibilidade da mesma. Segundo Leite (2011), os dirigentes de uma organização são assumidos por voluntários que assumem a função política e deliberada de uma instituição. Apesar do cariz voluntário, existem funções obrigatórias a ser tomadas, e a existência de um compromisso em vista de uma melhoria contínua e a primazia pela qualidade e melhoria dos serviços prestados. O grande compromisso da gestão de pessoas é garantir a sustentabilidade económica e o cumprimento dos valores inerentes à essência da instituição, que diferencia as organizações públicas e privadas (Amaral, 2013). Os dirigentes e a sua forma de gestão estão intimamente ligadas não apenas à hierarquização, mas também a termos como liderança, responsabilidade, compromisso, conhecimento, inspiração e alinhamento dos diferentes *stakeholders*.

Assim sendo, os inquiridos da IPSS não certificada tinham de cotar 5 itens (1 a 7), respeitantes à pertinência dos mesmos na justificação da não implementação de um SGQ. A Tabela 5 remete para as respostas dos dirigentes e sua análise descritiva.

**Tabela 5.** Estatística descritiva-Direção IPSS Não certificada (N=4)

	M	DP
Pertinência da situação económica e financeira	5,75	,957
Pertinência da adesão e motivação da direção	5,75	,957
Pertinência da excessiva burocratização	6,00	,816

Fonte: Elaboração própria

As respostas com maior média revelam-se na situação económica e financeira (5,75), na adesão e motivação da direção da instituição (5,75) e a excessiva burocratização (6,00).

A situação económica e financeira é um ponto importante na tomada de decisão no processo de certificação. Começa a existir alguma preocupação, por parte das instituições, com a relação custos/benefícios e a situação económica pode tornar-se um entrave na decisão de certificação, uma vez que o processo implica custos na sua implementação e todo o processo inerente à mesma (Pires,2016). Os principais custos dizem respeito à afetação de técnicos responsáveis à implementação do sistema, como consultores, auditores e outros recursos humanos que sejam indispensáveis. Para além de recursos humanos, também são necessários recursos materiais, como programas informáticos específicos para a finalidade e também exige disponibilidade por parte de todos os intervenientes internos da instituição.

A participação e compromisso dos dirigentes em todo o processo é crucial e complementa o restante envolvimento dos restantes recursos humanos e sociedade. Estes líderes estabelecem a finalidade, ou seja, para onde a instituição deseja chegar, assim sendo é necessário estabelecer um elo de segurança para com os colaboradores.

Aquando a implementação de um SGQ torna-se pertinente que o diagnóstico seja o mais fiável, rigoroso e exaustivo possível, para que se reflitam na apresentação de resultados. Existe uma obrigatoriedade de apresentação de documentos que evidenciem os aspetos a controlar dentro de cada área, para determinação de conformidade/não conformidade (Soares,2015). Por este processo ser moroso e complexo muitas instituições ponderam a possibilidade de não avançarem com a certificação.

Já na IPSS certificada, sabe-se que o modelo implementado é o EQUASS e em relação ao nível não foram obtidas quaisquer respostas por parte da instituição certificada. Sabe-se que as IPSS podem obter certificação através deste modelo. Este sistema de qualidade contempla e explana um conjunto de domínios, condições e princípios, bem como

um conjunto de critérios-chave que influenciam a qualidade dos serviços sociais (APQ, s/d). Desta forma, os três níveis do programa baseiam-se numa estrutura de 10 princípios de qualidade e 50 critérios implícitos para se concretizarem três níveis diferentes de qualidade, nomeadamente o EQUASS *Assurance*, o EQUASS *Excellence* e o EQUASS *Award* (APQ, s/d). Já Antunes (2013) considera apenas dois níveis de certificação, isto é, elimina o terceiro nível.

Depois de apurado que o modelo implementado era o EQUASS, os elementos da direção foram questionados acerca de uma possível solicitação de apoio à Segurança Social, à qual 3 elementos (75%) responderam que não solicitaram apoio, enquanto que do quarto elemento não se obteve resposta. Em relação à questão do envolvimento no processo de certificação, 3 dos elementos (75%) responderam que o mesmo ocorreu, já o quarto elemento não respondeu. No que concerne à solicitação de apoio externo à instituição, 3 (75%) responderam que sim e o quarto elemento não respondeu.

Como se procedeu nos familiares, foi efetuada uma comparação entre aspetos das duas IPSS, desta vez nos membros da direção. Foram questionados em relação aos benefícios que atingiram, no caso da IPSS certificada e os benefícios que esperam alcançar caso implementem um SGQ na IPSS que não é certificada.

A recolha dos dados foi realizada através da escolha de uma posição numa escala de 1 a 7 (em que o 1 é discordo totalmente e o 7 concordo totalmente) em relação aos benefícios. A Tabela 6 elucida as respostas obtidas nas duas IPSS.

**Tabela 6.** Estatística Descritiva- Benefícios SGQ (amostra total N=8)

	M	DP
Uniformização de metodologias e práticas	6,25	,707
Redução da complexidade ao nível da burocracia	4,00	1,604
Obtenção de retorno do investimento em SGQ	4,13	1,808
Melhoria da qualidade dos serviços	6,13	,835
Melhoria contínua da aprendizagem e inovação	6,25	,886
Redução de custos de esforço e gestão	4,25	1,669

Fonte: Elaboração própria

Depois de analisadas as respostas fez-me uma seleção dos itens que se traduziam nos mais importantes benefícios no parecer dos membros das IPSS. Assim sendo, o que mais consideram pertinente destacar como benefício mais proveitoso traduz-se numa uniformização das metodologias e práticas (6,25) ou seja, uma estandardização dos serviços prestados, para que todos reconheçam o seu papel na instituição, é uma das vantagens do SGQ, que se traduz igualmente num aumento da motivação dos colaboradores. Este processo permite clarificar responsabilidades de todos os intervenientes para que, conseqüentemente, também se possam apurar responsabilidades, caso existam erros. Outro item com melhor cotação diz respeito à melhoria da qualidade dos serviços (6,13), o que se traduz num reconhecimento e valorização por parte das duas IPSS. Aliado a este item, está a melhoria contínua (6,25), que se revela uma premissa do SGQ e tudo o que a temática da qualidade defende. A melhoria contínua é um aspeto que as IPSS valorizam, quer sejam ou não certificadas, uma vez que pretendem atrair clientes, não obstante de serem dotadas de uma componente não lucrativa, necessitam de clientes para garantir a sua sobrevivência.

No que concerne aos itens com cotação mais reduzida podemos elencar assim a redução de custos e esforço na gestão (4,25), a redução da complexidade da burocracia (4,00) e a obtenção de retorno financeiro relativo ao SGQ (4,13). As instituições quando optam pela certificação têm de ter consciência de que a qualidade para ter benefícios tem de assumir custos relacionados. Torna-se complexo que todas as instituições possuam garantia financeira para cobrir todos os custos associados a um SGQ. Casadesu's (2005) estudou e avaliou durante 4 anos o custo da certificação e constatou que os custos iniciais se vão abatendo ao longo dos anos, deixando de ser considerado um gasto na contabilidade da instituição, tornando-se não só uma mais valia como algo que poderá trazer receitas. Apesar da certificação se demonstrar algo benéfico para a instituição, não existe de momento um retorno financeiro por parte de alguma entidade e como não é considerada uma obrigatoriedade legal, muitas IPSS não avançam com este processo. Assim sendo, a gestão no terceiro setor exige transparência nos processos, aliada a uma preocupação com a saúde financeira da instituição. Os custos da qualidade são, normalmente, divididos em duas categorias: os de qualidade (por exemplo, os custos com a avaliação, contratação de serviço de auditoria) e os da não qualidade (por exemplo, os custos das falhas (quer sejam de natureza interna ou externa)). Os processos de melhoria visam reduzir custos e maximizar o lucro. O comprometimento da gestão no desenvolvimento e implementação do SGQ pode ser percecionado na comunicação à instituição da importância dos requisitos dos clientes e

das obrigações legais e regulamentares, assegurando que os objetivos da qualidade são estabelecidos e que respeitam a visão e missão da instituição.

De seguida, apresenta-se a comparação entre IPSS certificada e não certificada no que diz respeito aos benefícios do SGQ (Tabela 7).

**Tabela 7.** Estatística Descritiva Benefícios SGQ (IPSS sem certificação N=4 e IPSS com certificação N=4)

Certificação		M	DP
Sem certificação	Implementação SGQ definição clara de responsabilidades	5,75	,500
	Envolvimento da direção no processo	5,75	1,258
	Envolvimento dos colaboradores no processo	5,75	1,258
	Uniformização de metodologias práticas	6,25	,957
	Diferenciação positiva	6,00	1,414
	Obtenção de satisfação e fidelização do cliente	4,75	,957
	Partilha e relacionamento colaboração dos colaboradores	4,50	1,000
	Melhoria da comunicação interna	4,75	1,500
	Deteção de necessidades formativas dos colaboradores	5,25	1,258
	Redução da complexidade da burocracia	3,50	2,082
	Obtenção de retorno do investimento no SGQ	3,75	2,500
	Eficiência e melhoria na coordenação e produtividade	5,50	1,291
	Forma de subsistência mercado concorrido	5,50	1,000
	Melhoria da qualidade dos serviços	5,75	,957
	Melhoria contínua aprendizagem e inovação	6,00	1,155
	Redução de custos de esforço da gestão	4,25	2,500
	Satisfação de parceiros e sociedade	6,00	,816
	Melhor orientação para os resultados	4,50	2,517
	Melhoria da eficácia eficiência gestão e organização	4,50	1,732
	Aumento do desenvolvimento de parcerias	4,50	2,646
Maior responsabilidade social	6,50	,577	

Com	Implementação SGQ definição clara de responsabilidades	5,75	,500
certificação	Envolvimento da direção no processo	5,50	,577
	Envolvimento dos colaboradores no processo	6,25	,500
	Uniformização de metodologias práticas	6,25	,500
	Diferenciação positiva	5,25	,957
	Obtenção de satisfação e fidelização do cliente	5,50	,577
	Partilha e relacionamento colaboração dos colaboradores	5,25	,957
	Melhoria da comunicação interna	5,75	,500
	Deteção de necessidades formativas dos colaboradores	4,25	,500
	Redução da complexidade da burocracia	4,50	1,000
	Obtenção de retorno do investimento no SGQ	4,50	1,000
	Eficiência e melhoria na coordenação e produtividade	6,25	,500
	Forma de subsistência mercado concorrido	4,50	1,000
	Melhoria da qualidade dos serviços	6,50	,577
	Melhoria contínua aprendizagem e inovação	6,50	,577
	Redução de custos de esforço da gestão	4,25	,500
	Satisfação de parceiros e sociedade	5,75	,957
	Melhor orientação para os resultados	6,50	,577
	Melhoria da eficácia eficiência gestão e organização	6,50	,577
	Aumento do desenvolvimento de parcerias	5,25	,500
	Maior responsabilidade social	5,25	,500

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, na instituição sem certificação os itens melhor cotados na escala dizem respeito à uniformização das práticas (6,25), a diferenciação positiva (6,00), uma maior responsabilidade social (6,50) e a melhoria na qualidade dos serviços (5,75). Já no que diz respeito os itens com valor mais reduzido recaem sobre a partilha de relacionamento entre colaboradores (4,50), a redução da complexidade da burocracia (3,50), a obtenção do retorno de investimento (3,75) e a redução de custos e esforço de gestão (4,25).

Na instituição certificada os itens com melhor cotação traduzem-se na melhoria da qualidade dos serviços (6,50), na melhoria contínua e inovação (6,50), uma melhor

orientação para resultados (6,50) e uma melhoria da eficácia e eficiência da organização (6,50). Pelo contrário, os itens com menor cotação vão ao encontro de uma detecção de necessidades formativas dos colaboradores (4,25), uma redução da complexidade de burocracia (4,50), a obtenção do retorno do investimento (4,50) e a redução de custos e esforço da gestão (4,25).

Quando comparadas entre si encontram-se itens que obtiveram um valor semelhante na média das duas IPSS. O item melhoria contínua, aprendizagem e inovação foi realçado nas duas IPSS com um dos valores de média mais alta. Nos itens com valor de cotação mais reduzido assemelham-se a redução de custos e esforço da gestão, a redução da complexidade da burocracia e o retorno de investimento.

Pode constatar-se que a consciencialização acerca da melhoria contínua é valorizada e perçecionada nas duas IPSS, mesmo na que não é certificada. Neste aspeto dá para concluir que não é apenas quem desconhece o processo de certificação que especula que irá ter custos associados e que não existe atualmente um retorno de investimento, pois ambas as IPSS referiram estes itens traduzidos numa cotação mais reduzida.

A complexidade da burocracia é outro aspeto que exige uma análise, uma vez que existe conhecimento que irá ser necessário um aumento de burocracia e uma conseqüente exigência a este nível. Com efeito, a organização deve estabelecer, documentar, implementar e um manter um SGQ com os requisitos de cada Norma (Soares,2015).

Em relação às dificuldades inerentes à implementação de um SGQ, os inquiridos teriam de posicionar a sua opinião numa escala de 1 a 7 (1 nada satisfeito, 7 totalmente satisfeito). No caso da IPSS certificada são opiniões mais realistas, uma vez que já experienciaram na prática essas mesmas dificuldades (Tabela 8).

**Tabela 8.** Estatística descritiva- Dificuldades SGQ (amostra total N=8)

	M	DP
Compreensão do SGQ ferramentas linguagem da qualidade	5,50	,926
Investimento de recursos financeiros	5,75	,707
Resistência à mudança	6,37	1,061
Pouco envolvimento da direção e órgãos sociais	5,13	1,727
Pouco envolvimento dos colaboradores	4,75	1,753
Falta de tempo	6,25	,707

Fonte: Elaboração própria

Depois de analisados os itens das duas IPSS conclui-se que as principais dificuldades apontadas são o investimento de recursos financeiros, a resistência à mudança e a falta de tempo. A opção pela certificação implica um investimento elevado para as instituições, envolve custos com recursos humanos e materiais. Todo este processo exige uma participação, compromisso e empenho por parte dos dirigentes e restante equipa. Para além das habituais tarefas do dia a dia, exige um acréscimo de trabalho o que muitas vezes não é possível. Os dirigentes da instituição possuem os seus cargos profissionais, uma vez que estão muitas vezes inseridos em regime de voluntariado e a assiduidade na instituição nem sempre é recorrente. A resistência à mudança é um dos entraves à implementação de um SGQ e, por isso, tem de ser minimizado o impacto que este processo exerce sobre os colaboradores. Assim sendo, tem de existir por parte dos dirigentes a componente informativa, dar a conhecer o SGQ, o que pode trazer para uma instituição, o papel que os colaboradores exercerão na mesma. A resistência à mudança depende do impacto da decisão no trabalho deles, do nível de confiança de quem comunica a mudança, assim como fatores culturais, a idade, as habilitações literárias e o próprio histórico da organização de lidar com mudanças. Mesmo quando os colaboradores podem estar seguros com a mudança e com os seus próprios interesses, não deixa de ser uma situação desconhecida e isso causa insegurança.

**Tabela 9.** Estatísticas descritivas- Dificuldades SGQ (IPSS sem certificação N=4 e IPSS com certificação N=4)

Certificação		M	DP
Sem certificação	Compreensão do SGQ ferramentas linguagem da qualidade	5,75	1,258
	Investimento de recursos financeiros	5,50	1,000
	Resistência à mudança	6,75	,500
	Pouco envolvimento da direção e órgãos sociais	4,50	2,380
	Pouco envolvimento dos colaboradores	4,25	2,363
	Falta de tempo	6,00	,816
Com certificação	Compreensão do SGQ ferramentas linguagem da qualidade	5,25	,500

Investimento de recursos financeiros	6,00	,000
Resistência à mudança	6,00	1,414
Pouco envolvimento da direção e órgãos sociais	5,75	,500
Pouco envolvimento dos colaboradores	5,25	,957
Falta de tempo	6,50	,577

Fonte: Elaboração própria

Depois de analisadas as respostas na Tabela 9, acerca das dificuldades constatou-se que na IPSS que não é certificada, os itens com valores mais baixos e, por isso, menos complexos, traduzem-se no pouco envolvimento dos colaboradores (4,25), no pouco envolvimento dos órgãos sociais (4,50) e nos recursos financeiros (5,50). Já respeitante aos itens com valores mais elevados, portanto, mais complexos, traduzem-se na compreensão das ferramentas da linguagem da qualidade (5,75), a resistência à mudança (6,75) e a falta de tempo (6,00).

Na IPSS certificada os itens que obtiveram um valor mais baixo foram a compreensão das ferramentas da linguagem (5,25), o pouco envolvimento dos órgãos sociais (5,75) e o pouco envolvimento dos colaboradores (5,25). No que concerne aos itens com melhor cotação traduzem-se no investimento de recursos financeiros na implementação (6,00), a resistência à mudança (6,00) e a falta de tempo (6,50).

Através da análise apurou-se que a IPSS certificada e não certificada (espera encontrar) consideram que o mais complexo no SGQ é a falta de tempo e a resistência à mudança, respetivamente.

Já no que diz respeito ao menos complexo a IPSS certificada considerou que a compreensão das ferramentas da linguagem da qualidade é o menos complexo e a IPSS não certificada encaixou-se no envolvimento dos colaboradores.

A IPSS certificada já se encontra familiarizada com as ferramentas da linguagem da qualidade, uma vez que já se encontra certificada desde o ano de 2013, segundo resposta por parte dos mesmos, assim sendo é espectável que não pontue este item como uma das principais dificuldades. Em relação ao investimento de recursos financeiros na implementação, a IPSS certificada já tem consciência do custo despendido.

Constata-se que existem itens que foram pontuados nas duas IPSS, comum às duas, perante o SGQ, que se traduz na falta de tempo, no pouco envolvimento dos colaboradores, no pouco envolvimento da direção e órgãos de gestão na resistência à mudança. Em relação

ao envolvimento dos órgãos de gestão e colaboradores ambas as razões foram apontadas como sendo uma das menos complexas, pode interpretar-se como uma boa visão, na medida em que conhecem a equipa com quem trabalham e depositam confiança na mesma.

Para além de todas as questões realizadas aos inquiridos, na IPSS não certificada, os participantes tinham questões de resposta livre e as questões eram as seguintes:

- Que dificuldades antecipa no processo de certificação do SGQ?
- Que benefícios antecipa no processo de certificação do SGQ?
- Têm intenção de solicitar algum apoio externo para colmatar custos no processo de certificação do SGQ? Se si, qual.
- Assumindo o papel de gestor de uma IPSS, que requisitos deve uma instituição reunir e satisfazer para iniciar o processo de certificação da Qualidade? Quais os passos iniciais a tomar?

Já direcionado à IPSS certificada tinham apenas uma pergunta de resposta aberta que se traduzia:

- Quais os benefícios decorrentes da implementação da certificação do SGQ?

Na IPSS não certificada as respostas refletiram o que já se abordou anteriormente nos benefícios e nas dificuldades, bem como a abertura para o inquirido responder se se encontra familiarizado com o SGQ e o conhecimento acerca do mesmo. Assim sendo, as respostas relativas às dificuldades foram: falta de colaboração/participação dos colaboradores; falta de recursos financeiros; resistência à mudança; e falta de tempo dos órgãos sociais. Em relação aos benefícios que antecipam, os inquiridos responderam: definição de objetivos claros para todos; maior visibilidade e diferenciação na vertente social; maior satisfação por parte dos clientes e famílias; e mais rigor e transparência nos serviços prestados. Na intenção da solicitação de apoio externo, 3 inquiridos responderam que sim e 1 respondeu que não. Na questão dos requisitos a ter uma instituição para iniciar o processo de certificação da qualidade e os passos a tomar as respostas foram: registo de todas as evidências por parte dos colaboradores e estabilidade financeira da instituição; maior comprometimento; e ir ao encontro das necessidades de cada utente.

Na IPSS certificada o questionário apenas tinha uma questão de resposta aberta para poder confirmar se os benefícios referidos anteriormente se verificavam na realidade da IPSS. Não se obteve qualquer resposta por parte dos 4 inquiridos.

### 3.3. Análise dos Questionários aos Colaboradores

Em primeiro lugar será analisado o conhecimento por parte dos colaboradores acerca da existência de um SGQ na instituição (Tabela 10). Salienta-se que 5 inquiridos não sabem se a instituição tem um SGQ implementado, o que se traduz em 27,8% da amostra.

**Tabela 10.** Existência de SGQ (amostra total)

	Frequência	Percentagem
Não	2	11,1
Sim	11	61,1
Não Sei	5	27,8
Total	18	100

Fonte: Elaboração própria

Os colaboradores devidamente integrados e comprometidos com a instituição criam um melhor ambiente laboral, já o contrário causa uma desordem e desmotivação seguida de frustração e reduzidos níveis de produtividade (Nunes et al,2001). Os trabalhadores, enquanto criadores de valor, não podem ser vistos apenas numa vertente económica de custo-benefício e de curto prazo. Pelo contrário, devem ser entendidos como clientes internos numa lógica de satisfação com o seu trabalho e de fidelização à organização. Isto significa que entre uma organização e os colaboradores estabelece-se uma relação bidirecional, uma vez que os colaboradores necessitam das instituições e as instituições necessitam dos colaboradores (Chiavenato,2005).

Depois de analisadas as respostas da existência de um SGQ e comparadas nas duas IPSS, é possível perceber que 5 (45,5%) inquiridos da IPSS não certificada responderam que a instituição se encontra certificada, o que pode revelar duas conclusões, um desconhecimento e falta de comunicação por parte da inexistência de um SGQ ou uma percepção positiva acerca do prestígio da mesma e serviços prestados. Quanto às restantes respostas, 2 (18,2%) inquiridos responderam que a instituição se encontra certificada e 4 (36,4) responderam que não sabiam.

Já na IPSS certificada, 6 (85,7%) responderam que a mesma se encontra certificada e apenas 1 (14,3%) afirmou que a mesma não se encontrava certificada. Na Tabela 11, é possível verificar estes resultados.

**tabela 11.** Existência de um SGQ (IPSS sem certificação e IPSS com certificação)

Certificação		Frequência	Porcentagem
Sem certificação	Não	2	18,2
	Sim	5	45,5
	Não Sei	4	36,4
Com certificação	Sim	6	85,7
	Não Sei	1	14,3

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos colaboradores, estes devem saber o que têm de fazer e estar familiarizados da função que devem desempenhar, as suas responsabilidades, devem contribuir para a melhoria, deve existir um bom clima dentro da organização para se trabalhar bem e devem ser remunerados adequadamente, o que nos dias de hoje e tradicionalmente não se tem verificado neste setor (Abreu,2002).

Os inquiridos das duas IPSS tinham de responder a 40 itens que tinham de ser cotados de 1 a 7 segundo o grau de satisfação em relação a itens já definidos. As questões 35, 36, 37, 38, 39 e 40 caracterizam-se pelo teor mais geral, em que o inquirido é questionado acerca da sua satisfação total para com a instituição em que se encontra a exercer funções.

Na Tabela 12 pode apurar-se quais os itens com um valor de média mais elevado, serão apenas realçados os 4 valores mais elevados e os 4 valores mais baixos dentro da amostra total (n=18).

**tabela 12.** Estatística descritiva-satisfação colaboradores (amostra total N=18)

	M	DP
P1 -Prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização	4,06	,873

P2- Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais	3,56	,856
P3 -Oportunidades para a sua progressão na carreira	3,50	1,249
P4 -Atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização	3,78	1,353
P5 -Instalações e equipamentos disponibilizados para o exercício da sua função	4,06	,873
P6 -Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores	3,72	1,179
P7 -Ambiente de trabalho sem conflitos	2,89	1,183
P8 -Promoção e estímulo do trabalho em equipa	3,00	1,138
P9 -Receção, acesso e partilha da informação necessária ao desempenho da sua função	3,67	,767
P10- Informação e comunicação do seu desempenho por parte da chefia	3,67	1,085
P11 -Formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização	3,61	1,092
P12 -Promoção, estímulo e apoio à criatividade	3,44	,984
P13 -Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização	3,50	,985
P14- Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado	3,33	,970
P15- Remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização	3,00	1,323
P16 -Promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização	3,11	1,023
P17- Remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do sector	3,28	1,179
P18 -Correção e justiça na avaliação do desempenho da sua função	3,39	,979
P19 -Orientação, apoio e cooperação da chefia	3,67	,970
P20 -Capacidade de liderança e chefia do seu superior hierárquico	3,61	,979
P21- Participação na definição dos objetivos individuais a atingir	3,50	,786
P22 -Informação, comunicação e disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização	3,67	,970
P23- Conhecimento do contributo da sua função para atingir os objetivos da organização	3,72	1,074
P24 -Informação e comunicação dos resultados da organização	3,83	1,200
P25- Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão	3,28	1,227
P26 -Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho	3,83	1,098
P27 -Realização pessoal e profissional com a função que desempenha	3,72	1,018
P28 -Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si	3,89	,963
P29 -Ambiente, conforto e bem-estar físico do posto de trabalho	3,39	1,092
P30 -Adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir	3,28	1,074
P31- Informação, comunicação e disseminação da Política e Objetivos da Qualidade	3,61	,850
P32 -Conhecimento do contributo da sua função para garantir e/ou atingir os objetivos da qualidade	3,44	,705
P33 -Prioridade dada pela organização ao Princípio Orientação para o Cliente (avaliação de necessidades e expectativas, satisfação do cliente, envolvimento do cliente como parceiro ativo, etc.)	3,83	1,043

P34 -Qualidade global e valor acrescentado para o cliente do serviço prestado pela organização	3,83	,924
P36 -De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?	3,61	,850

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, destacam-se com maior nível de satisfação os itens que dizem respeito ao prestígio, solidez e sustentabilidade futura (4,06), as instalações e equipamentos disponibilizados para exercícios de funções (4,06), conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si (3,89) e a informação e comunicação dos resultados da organização (3,83). Por outro lado, os itens em que os colaboradores se mostraram mais insatisfeitos foram em relação à promoção e estímulo do trabalho em equipa (3,00), a remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização (3,00), o ambiente de trabalho sem conflitos (2,89) e a promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização (3,11). Estes dados dizem respeito às respostas das duas instituições e foram selecionados quatro itens onde os colaboradores se encontram com maior índice de satisfação e quatro em que não se encontram tão satisfeitos.

Depois da análise destes dados percebe-se que existe ainda descontentamento geral por parte dos colaboradores que não se sentem motivados para exercer as suas funções. Os itens em que foram obtidos um menor índice de satisfação traduzem-se principalmente na baixa remuneração e no ambiente de trabalho, que não se assume como motivador. O índice de satisfação no local de trabalho é influenciado por dois grandes motivos, as características do local de trabalho, como salário, regalias, bonificações, o outro motivo reside no colaborador, na sua pessoa, na sua disposição (Alcobia,2001).

Trabalhar em OES é uma tarefa que ainda exige reconhecimento a nível salarial, pois é pouco remunerada, com perspectivas de carreira quase inexistentes, assim sendo, o gosto pela área e a vocação são essenciais para manter o colaborador na instituição. No estudo realizado por Bishop e colaboradores (2009) cit. por Arraia (s. d.), avaliaram-se as práticas adotadas em ERPI, e comprovou-se que a satisfação aumentava quando se aliava um bom ambiente de trabalho e bom relacionamento entre colaboradores e quando existia maior compreensão e valorização por parte dos dirigentes.

Na Tabela 13 foi efetuada uma comparação entre aspetos das duas IPSS, desta vez, nos colaboradores.

**Tabela 13.** Estatística descritiva- satisfação colaboradores (IPSS certificada N=11 e IPSS não certificada N=11)

Certificação		M	DP
Sem certificação	P1 -Prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização	4,18	,874
	P2- Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais	3,45	,820
	P3 -Oportunidades para a sua progressão na carreira	3,09	1,136
	P4 -Atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização	3,64	1,362
	P5 -Instalações e equipamentos disponibilizados para o exercício da sua função	4,18	,874
	P6 -Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores	3,64	1,362
	P7 -Ambiente de trabalho sem conflitos	3,09	1,136
	P8 -Promoção e estímulo do trabalho em equipa	3,27	1,272
	P9 -Receção, acesso e partilha da informação necessária ao desempenho da sua função	3,73	,905
	P10- Informação e comunicação do seu desempenho por parte da chefia	3,45	1,128
	P11 -Formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização	3,55	1,293
	P12 -Promoção, estímulo e apoio à criatividade	3,55	1,214
	P13 -Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização	3,64	1,120
	P14- Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado	3,18	1,168
	P15- Remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização	3,00	1,483
	P16 -Promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização	3,18	1,250
	P17- Remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do sector	3,36	1,433
	P18 -Correção e justiça na avaliação do desempenho da sua função	3,36	1,027
	P19 -Orientação, apoio e cooperação da chefia	3,55	1,036
	P20 -Capacidade de liderança e chefia do seu superior hierárquico	3,45	1,036
	P21- Participação na definição dos objetivos individuais a atingir	3,55	,820
	P22 -Informação, comunicação e disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização	3,45	,820
	P23- Conhecimento do contributo da sua função para atingir os objetivos da organização	3,82	1,168
	P24 -Informação e comunicação dos resultados da organização	3,64	1,206
	P25- Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão	3,45	1,368
	P26 -Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho	3,82	1,328
	P27 -Realização pessoal e profissional com a função que desempenha	3,64	1,206

	P28 -Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si	3,82	1,168
	P29 -Ambiente, conforto e bem-estar físico do posto de trabalho	3,27	1,191
	P30 -Adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir	3,18	1,250
	P31- Informação, comunicação e disseminação da Política e Objetivos da Qualidade	3,45	,820
	P32 -Conhecimento do contributo da sua função para garantir e/ou atingir os objetivos da qualidade	3,45	,820
	P33 -Prioridade dada pela organização ao Princípio Orientação para o Cliente (avaliação de necessidades e expectativas, satisfação do cliente, envolvimento do cliente como parceiro ativo, etc.)	3,91	1,221
	P34 -Qualidade global e valor acrescentado para o cliente do serviço prestado pela organização	3,91	1,136
	P36 -De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?	3,45	,820
Com certificação	P1 -Prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização	3,92	0,796
	P2- Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais	4,08	0,744
	P3 -Oportunidades para a sua progressão na carreira	4,23	0,652
	P4 -Atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização	4,15	0,925
	P5 -Instalações e equipamentos disponibilizados para o exercício da sua função	4,08	0,744
	P6 -Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores	4,69	1,436
	P7 -Ambiente de trabalho sem conflitos	4,00	0,748
	P8 -Promoção e estímulo do trabalho em equipa	4,19	1,297
	P9 -Receção, acesso e partilha da informação necessária ao desempenho da sua função	4,27	1,485
	P10- Informação e comunicação do seu desempenho por parte da chefia	4,04	1,076
	P11 -Formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização	3,73	1,282
	P12 -Promoção, estímulo e apoio à criatividade	4,08	1,197
	P13 -Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização	3,85	0,925
	P14- Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado	3,96	0,916
	P15- Remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização	3,88	1,071
	P16 -Promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização	3,88	0,909
	P17- Remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do sector	4,04	0,999
	P18 -Correção e justiça na avaliação do desempenho da sua função	4,08	1,017
	P19 -Orientação, apoio e cooperação da chefia	3,92	1,129
	P20 -Capacidade de liderança e chefia do seu superior hierárquico	4,04	1,280
	P21- Participação na definição dos objetivos individuais a atingir	4,08	0,688

P22 -Informação, comunicação e disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização	5,04	1,113
P23- Conhecimento do contributo da sua função para atingir os objetivos da organização	3,92	0,977
P24 -Informação e comunicação dos resultados da organização	4,27	1,002
P25- Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão	4,23	0,710
P26 -Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho	4,12	0,816
P27 -Realização pessoal e profissional com a função que desempenha	4,04	0,871
P28 -Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si	4,23	1,107
P29 -Ambiente, conforto e bem-estar físico do posto de trabalho	4,73	1,343
P30 -Adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir	4,12	1,107
P31- Informação, comunicação e disseminação da Política e Objetivos da Qualidade	4,27	1,538
P32 -Conhecimento do contributo da sua função para garantir e/ou atingir os objetivos da qualidade	4,04	0,958
P33 -Prioridade dada pela organização ao Princípio Orientação para o Cliente (avaliação de necessidades e expectativas, satisfação do cliente, envolvimento do cliente como parceiro ativo, etc.)	4,04	1,148
P34 -Qualidade global e valor acrescentado para o cliente do serviço prestado pela organização	4,04	0,720

Fonte: Elaboração própria

Depois de comparadas as respostas entre as duas IPSS constatou-se na que não é certificada que o maior valor reside na solidez e sustentabilidade futura da organização (4,18), nas instalações e equipamentos disponibilizados para o exercício da sua função (4,18), a prioridade dada pela organização ao Princípio Orientação para o Cliente (avaliação de necessidades e expectativas, satisfação do cliente, envolvimento do cliente como parceiro ativo, etc.) (3,91) e qualidade global e valor acrescentado para o cliente do serviço prestado pela organização (3,91). No que diz respeito aos itens com menor pontuação, residem nas oportunidades para a sua progressão na carreira (3,09), no reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado (3,18), na remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização (3,00) e na promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização (3,18).

Na IPSS certificada os itens melhor cotados residem nas oportunidades para a sua progressão na carreira (4,14), nas atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização (4,00), na informação e comunicação do seu desempenho por parte da chefia

(4,00) na informação e comunicação dos resultados da organização (4,14). Já no que concerne aos itens com valor mais reduzido reside no ambiente de trabalho sem conflitos (2,57), na promoção e estímulo do trabalho em equipa (2,57), na remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização (3,00) e na promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização (3,00).

Depois de confrontados os dados das duas IPSS, pode-se retirar a seguinte conclusão, o item, oportunidades para a sua progressão na carreira foi apontado com sendo um dos itens que mais sobressaía nas duas IPSS, mas na que é certificada com um valor de 4,14 e na que não é certificada assume um valor de 3,09. Para além destes itens, a remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização e a promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização são os que se assemelham nas duas IPSS, assumindo os valores mais baixos em ambas.

Para além destes itens, foram comparadas as respostas dos colaboradores das duas IPSS em relação aos benefícios que a implementação de um SGQ trouxe/espera que traga. Nas tabelas 14 e 15 faz-se uma análise de cada IPSS e uma de comparação entre as duas.

**Tabela 14.** Estatística Descritiva-Benefícios SGQ (amostra total N=18)

	M	DP
Implementação SGQ definição clara de responsabilidades	5,50	1,295
Envolvimento da direção no processo	5,39	1,290
Envolvimento dos colaboradores no processo	5,28	1,320
Uniformização de metodologias práticas	5,61	1,195
Diferenciação positiva	5,78	1,309
Obtenção de satisfação e fidelização do cliente	5,22	1,437
Partilha e relacionamento colaboração dos colaboradores	5,17	1,295
Melhoria da comunicação interna	5,17	1,295
Deteção de necessidades formativas dos colaboradores	5,28	1,406
Redução da complexidade da burocracia	5,11	1,367
Obtenção de retorno do investimento no SGQ	4,94	1,552
Eficiência e melhoria na coordenação e produtividade	5,33	1,138
Forma de subsistência mercado concorrido	5,39	1,145
Melhoria da qualidade dos serviços	5,17	1,465

Melhoria contínua aprendizagem e inovação	5,28	1,179
Redução de custos de esforço da gestão	5,17	1,295
Satisfação de parceiros e sociedade	5,28	1,274
Melhor orientação para os resultados	5,44	1,381
Melhoria da eficácia eficiência gestão e organização	5,28	1,364
Aumento do desenvolvimento de parcerias	5,22	1,592
<b>Maior responsabilidade social</b>	<b>5,39</b>	<b>1,501</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 15.** Estatística Descritiva- Benefícios SGQ (comparação entre IPSS certificada N=11 e IPSS não certificada N=7)

Certificação		M	DP
Sem certificação	Implementação SGQ definição clara de responsabilidades	6,09	1,221
	Envolvimento da direção no processo	5,82	1,328
	Envolvimento dos colaboradores no processo	5,82	1,250
	Uniformização de metodologias práticas	6,18	,982
	Diferenciação positiva	6,45	1,036
	Obtenção de satisfação e fidelização do cliente	5,73	1,489
	Partilha e relacionamento colaboração dos colaboradores	5,64	1,286
	Melhoria da comunicação interna	5,64	1,433
	Deteção de necessidades formativas dos colaboradores	5,73	1,421
	Redução da complexidade da burocracia	5,45	1,440
	Obtenção de retorno do investimento no SGQ	5,36	1,362
	Eficiência e melhoria na coordenação e produtividade	5,64	1,206
	Forma de subsistência mercado concorrido	5,82	,982
	Melhoria da qualidade dos serviços	5,55	1,440
	Melhoria contínua aprendizagem e inovação	5,55	1,293
	Redução de custos de esforço da gestão	5,45	1,368
	Satisfação de parceiros e sociedade	5,73	1,191

	Melhor orientação para os resultados	5,91	1,221
	Melhoria da eficácia eficiência gestão e organização	5,64	1,286
	Aumento do desenvolvimento de parcerias	5,55	1,695
	Maior responsabilidade social	5,91	1,221
Com	Implementação SGQ definição clara de responsabilidades	4,57	,787
certificação	Envolvimento da direção no processo	4,71	,951
	Envolvimento dos colaboradores no processo	4,43	,976
	Uniformização de metodologias práticas	4,71	,951
	Diferenciação positiva	4,71	,951
	Obtenção de satisfação e fidelização do cliente	4,43	,976
	Partilha e relacionamento colaboração dos colaboradores	4,43	,976
	Melhoria da comunicação interna	4,43	,535
	Deteção de necessidades formativas dos colaboradores	4,57	1,134
	Redução da complexidade da burocracia	4,57	1,134
	Obtenção de retorno do investimento no SGQ	4,29	1,704
	Eficiência e melhoria na coordenação e produtividade	4,86	,900
	Forma de subsistência mercado concorrido	4,71	1,113
	Melhoria da qualidade dos serviços	4,57	1,397
	Melhoria contínua aprendizagem e inovação	4,86	,900
	Redução de custos de esforço da gestão	4,71	1,113
	Satisfação de parceiros e sociedade	4,57	1,134
	Melhor orientação para os resultados	4,71	1,380
	Melhoria da eficácia eficiência gestão e organização	4,71	1,380
	Aumento do desenvolvimento de parcerias	4,71	1,380
	Maior responsabilidade social	4,57	1,618

Fonte: Elaboração própria

Depois de analisadas as respostas, na IPSS certificada, os dois benefícios com maior valor de média traduzem-se na melhoria contínua, na aprendizagem e na inovação e na eficiência interna, coordenação e produtividade. Já na IPSS não certificada as respostas concentram-se na diferenciação positiva em uniformizar as metodologias nas práticas da instituição.

Para além dos benefícios, os colaboradores pertencentes à IPSS não certificada tinham de se posicionar perante a pertinência de alguns fatores para uma futura

implementação de um SGQ. Depois de uma análise às respostas dos mesmos, constatou-se que os itens mais bem cotados na escala traduzem-se no envolvimento dos colaboradores (5,45) e o envolvimento da direção (5,73).

Contrastando com as respostas dos inquiridos pertencentes à direção, os valores assemelham-se, uma vez que assumem no item envolvimento dos colaboradores (5,50), o que representa quase o mesmo valor obtido na direção e no envolvimento da direção assumiu um valor de 5,75, e o mesmo se verifica neste item.

Pode concluir-se que tanto os colaboradores como os membros da direção têm consciência que é necessário um envolvimento por parte de ambos no processo de SGQ e que é uma grande alavanca para o sucesso da atuação da instituição, quer a mesma se encontre certificada ou não.

Como foi referido anteriormente as questões 35 até 40 representam de uma forma geral, qual é o grau de satisfação com a organização, pretende apurar a nível mais aprofundado a satisfação do colaborador perante os serviços da instituição numa vertente mais geral. A pergunta 35 questionava se o grau de satisfação com a instituição que tinha há um ano era mais elevada que atualmente, à qual, 2 dos inquiridos da IPSS não certificada disseram que sim. Na IPSS certificada todos os elementos responderam que não. Na pergunta 36 (Tabela 16), é de salientar que na IPSS não certificada, um dos inquiridos respondeu que se encontrava pouco satisfeito com a atuação da instituição. Já na IPSS certificada 2 dos inquiridos responderam que se encontravam totalmente satisfeitos.

**Tabela 16.** P36- De uma forma geral, qual o seu grau de satisfação com a organização

Certificação		Frequência	Percentagem
Sem certificação	Pouco Satisfeito	1	9,1
	Satisfeito	5	45,5
	Muito Satisfeito	4	36,4
	Totalmente Satisfeito	1	9,1
	Total	11	100
Com certificação	Satisfeito	3	42,9
	Muito Satisfeito	2	28,6
	Totalmente Satisfeito	2	28,6
	Total	7	100

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos motivos que pudessem levar o colaborador a sair da instituição, as respostas traduzem-se no facto de ganhar mais dinheiro e ter menos trabalho.

No final do questionário os inquiridos tinham duas perguntas de resposta aberta, uma direccionada aos colaboradores da IPSS certificada (Quais os benefícios que sente depois da instituição se encontrar certificada?) e outra para os colaboradores da IPSS não certificada (Quais os benefícios que espera obter se futuramente a instituição se tornar certificada?). à primeira responderam: a nível da organização; melhor organização, planeamento e gestão e a qualidade e tempo na resposta tendo em conta as necessidades do cliente. Na segunda, surgiu: maior visibilidade e mais qualidades para utentes e colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os questionários foram entregues presencialmente nas duas IPSS, sendo explicados todos os passos de preenchimento, a assinatura do consentimento informado e todas as condições do estudo, bem como iria ser realizado o tratamento dos dados, inclusive foi permitido ao inquirido ter acesso aos resultados da dissertação, através do fornecimento do seu contacto eletrónico.

Inicialmente o estudo era para ser realizado contando com uma IPSS que não pertencia ao concelho de Fornos de Algodres, que se encontrava certificada, sendo que mais tarde não foi possível obter taxa de resposta suficiente, o que atrasou o normal decorrer da elaboração da dissertação, pois foi necessário substituir a IPSS.

Com efeito, inicialmente as duas IPSS selecionadas foram contactadas via e-mail para dar a conhecer o estudo e posteriormente solicitar o pedido de participação. Ambas as IPSS concordaram em participar e os questionários foram entregues à IPSS certificada e não certificada no mês de junho de 2024. Depois de enviados alguns e-mails a confirmar que decorria a recolha, no mês de outubro recolheram-se os questionários de ambas as instituições, sendo que a IPSS certificada tinha apenas 2 questionários referentes à direção, 3 de familiares e 6 de colaboradores, o que não permitia uma comparação equilibrada e com fiabilidade. Na IPSS não certificada obteve-se respostas de 4 elementos da direção, 13 familiares e 11 por parte dos colaboradores.

Após esta situação, não se tornava possível o alcance do objetivo primordial de comparação entre duas IPSS, uma certificada e outra que não se encontrava certificada. Para contornar esta situação teve de se optar por contactar outra IPSS que reunisse as condições necessárias. Logo nesse mês de outubro, foi enviado um e-mail a uma IPSS do concelho que prontamente se disponibilizou a participar o que agilizou a entrega dos questionários. Na IPSS certificada obteve-se resposta de 4 elementos da direção, 7 colaboradores e 13 familiares.

Os objetivos traçados inicialmente traduziam-se na exploração dos SGQ aplicáveis ao setor dos serviços, no sentido de entender as suas vantagens e desvantagens, identificando os modelos/normas implementados na organização social certificada, apurando as principais vantagens decorrentes do processo de certificação. Outro dos objetivos definidos, residia no entendimento dos SGQ como elemento preponderante de desempenho nas OES na visão dos *stakeholders*, apurando a existência de um aumento de qualidade dos serviços prestados,

incluindo também ao nível da satisfação dos clientes/familiares. A nível dos colaboradores, pretendia-se compreender se os mesmos se encontravam elucidados acerca da existência de um SGQ e qual a sua importância, aliados a um aumento da motivação. No que já concerne à Direção, pretendia-se apurar se existe conhecimento sobre a instituição e se existiu um financiamento externo pelo facto da instituição se tornar certificada.

Na análise direcionada aos clientes/familiares, explorou-se o índice de satisfação, que se verificou elevado, porém, na não certificada verificou-se uma ligeira insatisfação no que diz respeito à diversidade de dinamização de atividades, fácil de perceber igualmente nas perguntas de resposta aberta quando foi referido este aspeto mais do que uma vez.

A nível dos colaboradores, a intervenção dos mesmos foi valorizada em ambas as IPSS, no entanto, foi realizada uma análise comparativa entre determinados itens respeitantes à atuação dos mesmos e as respostas dos inquiridos revelaram-se mais satisfatórias na IPSS não certificada. Quando os inquiridos foram questionados acerca da satisfação geral com a instituição, as respostas da IPSS não certificada oscilou entre o Satisfeito, Muito satisfeito e Totalmente satisfeito, enquanto que na IPSS certificada apenas se concentraram na resposta Satisfeito e muito Satisfeito.

Depois de analisadas as respostas dos dirigentes, foi possível constatar que na IPSS não certificada existe vontade no que diz respeito ao processo de certificação, perceptível nas respostas de pergunta aberta que se traduziram numa melhor definição de objetivos claros para todos, numa melhor visibilidade e diferenciação na vertente social e uma maior satisfação por parte de clientes e familiares, aliados a um maior rigor e transparência nos serviços prestados. As principais dificuldades no processo de certificação apontadas nestas respostas e na escala de pertinência, segundo os itens definidos demonstraram-se congruentes e traduzem-se na falta de colaboração/participação dos colaboradores, a falta de recursos financeiros, a resistência à mudança e a falta de tempo dos órgãos sociais, realçando também o excesso de burocracia. A nível de benefícios adquiridos no caso da IPSS certificada, e benefícios esperados, no caso da IPSS não certificada, as respostas assemelham-se, uma vez que os membros da direção já têm uma noção do que o SGQ acarreta. Assim, todas as respostas variaram entre o concordo, concordo muito e concordo totalmente em ambas as IPSS. Na pergunta de resposta aberta destinada à IPSS certificada respeitante aos benefícios que o SGQ trouxe, não se obteve resposta por nenhum dos inquiridos. Esta ausência de resposta pode ter origem nos benefícios que já são descritos anteriormente para o inquirido se posicionar de acordo com a sua opinião, no entanto, cada

realidade é específica e existem benefícios que por vezes nem a literatura contempla. Já no que diz respeito às dificuldades enfrentadas ou as que esperam enfrentar, as mais referidas centraram-se na resistência à mudança, a falta de tempo, a falta de motivação de colaboradores e dirigentes e o elevado custo financeiro inerente ao processo de certificação. Perante a análise da mesma constatou-se que o modelo implementado é o EQUASS, desde o ano de 2008 e que existiu um apoio externo aliado a um envolvimento interno no processo de certificação. Não foi referido o nível e sabe-se que existem 2 níveis, *EQUASS Assurance* e *EQUASS Excellence* e assume-se como um instrumento de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade direcionado para as organizações que desenvolvem serviços de carácter social. Uma boa gestão de topo tem de demonstrar de forma clara a intenção de manter a política da qualidade, demonstrando qual o papel de cada um na instituição, fazendo-o compreender que tem um papel importante no bom funcionamento da mesma. A qualidade é um processo que diz respeito a toda a equipa e pressupõe uma melhoria contínua na prática e exige um compromisso e envolvimento por parte de todos os intervenientes.

No que diz respeito aos colaboradores, 5 dos inquiridos não sabiam se a IPSS se encontrava certificada, 4 da IPSS não certificada e 1 da IPSS certificada, o que pode resultar num desconhecimento da instituição onde trabalham. Foram analisados os itens em relação à satisfação, mas para realizar uma melhor discussão foram divididos por áreas, assim sendo, foram divididas em 3 áreas, em relação à chefia (direção), em relação ao ambiente de trabalho com os restantes colaboradores, em relação a direitos que os colaboradores possam ter, a forma como pensam que os percebem no local de trabalho, a sua valorização perante os restantes e a última parte diz respeito à avaliação geral da instituição. Para ser mais fácil de analisar a componente da qualidade, apenas se irá contemplar as respostas dos colaboradores da IPSS certificada. Assim sendo, nos itens respeitantes à chefia percebeu-se que a IPSS sem certificação mostrou mais descontentamento do que a certificada, nítido nas suas respostas, que prevaleciam mais no nível pouco satisfeito do que a IPSS certificada que se mantinha entre o satisfeito e muito satisfeito. Na segunda divisão relativa ao ambiente de trabalho, salário, o nível de valorização percebido pelos colaboradores por parte da instituição, as respostas estiveram em consonância, uma vez que se equilibravam na cotação quando analisadas e confrontadas. Na vertente da qualidade, nas questões que abordavam a informação, comunicação e disseminação da política e objetivos da qualidade, conhecimento do contributo da sua função para garantir e/ou atingir os objetivos da qualidade, prioridade dada pela organização ao princípio orientação para o cliente (avaliação de necessidades e

expectativas, satisfação do cliente, envolvimento do cliente como parceiro ativo, etc.) e a qualidade global e valor acrescentado para o cliente do serviço prestado pela organização, os colaboradores da IPSS certificada responderam, na sua maioria, que se encontravam satisfeitos ou muito satisfeitos. A satisfação a nível geral com a instituição demonstrou ser ligeiramente melhor na instituição certificada, no entanto a que não se encontra certificada também se mostrou satisfeita com a atuação da instituição. Foram analisadas igualmente os benefícios resultantes da certificação e as respostas da IPSS certificada traduziram-se num conhecimento das mesmas, reconhecendo as mesmas depois de estarem inseridas na realidade.

Na IPSS não certificada a maioria das respostas centrou-se no “Não concordo nem discordo e concordo pouco”. A nível da pertinência que só era destinada para os colaboradores da IPSS não certificada, responderam que o mais importante para a certificação seria o envolvimento dos membros de gestão, dos colaboradores, seguindo-se da componente dos custos inerentes à certificação. Existe assim uma percentagem considerável dos colaboradores da IPSS não certificada em relação aos dirigentes, que não se encontra satisfeito com a atuação da mesma, na medida em que não promove a participação dos mesmos, não lhes proporciona voz ativa e não demonstra reconhecimento, enquanto que na certificada, as respostas revelam ser mais positivas. Existe também uma insatisfação com a justiça dos salários auferidos nas duas IPSS. No entanto, quando questionados qual o motivo que os faria sair da organização, os inquiridos responderam :para ganhar mais dinheiro ou se fosse para trabalhar menos, e a esmagadora maioria recomendava a instituição para um amigo exercer funções. A satisfação dos colaboradores supõe uma visão sistémica da perceção dos mesmos relativamente à instituição onde exercem a sua atividade. Quanto à não implementação por parte da IPSS não certificada, conclui-se que o fator mais destacado é a situação económica e financeira da instituição. O outro fator mais relevante que leva à não implementação diz respeito ao envolvimento dos colaboradores e órgãos de gestão aliada à falta de tempo.

No que concerne aos benefícios apontados pelas IPSS, estas consideraram a uniformização das metodologias e práticas da instituição como o maior benefício que o SGQ trouxe à instituição, seguido do envolvimento de todos os colaboradores no processo e a definição clara e inequívoca das responsabilidades. Os benefícios apontados vão ao encontro de autores como Nelson & António (2009).

Os benefícios menos notados pelas IPSS, com SGQ implementado, foram a redução dos custos e esforço da gestão, obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ e a redução da complexidade e burocracia, o que não se coaduna, por exemplo, com o que Saraiva & Teixeira (2010) referiram, nomeadamente o facto de as entidades conseguirem obter o retorno do investimento.

Já quanto às dificuldades, o fator que obteve maior destaque foi o investimento financeiro que tiveram de realizar durante a implementação. O outro fator apontado é a falta de tempo. Esta falta de tempo resulta do facto das IPSS não considerarem como benefício a redução da complexidade e burocracia, logo se o processo de implementação é complexo, requer tempo para o implementar, e a falta de tempo é uma dificuldade sentida com grande relevância para as instituições. A dificuldade menos sentida foi o envolvimento dos colaboradores, o que vai ao encontro com o benefício apontado, uma vez que as IPSS afirmam existir envolvimento dos mesmos no processo de implementação. Contudo, apesar de haver envolvimento, as IPSS consideram que a resistência à mudança é uma dificuldade, bem como a compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade.

Depois de analisadas as respostas e confrontando com os objetivos traçados inicialmente, foi possível atingir os mesmos na medida em que se identificou o modelo implementado na IPSS certificada, no entanto na pergunta de resposta aberta acerca dos benefícios, por parte da direção, não se obteve nenhuma resposta para poder apurar qual a perceção por parte dos mesmos. No entanto, no questionário implementado aos familiares foi possível de forma indireta apurar alguns dos aspetos positivos que permitiram transformar em vantagens.

A nível da verificação de um aumento da qualidade não se conseguiu perceber de forma nítida o real impacto da relação entre a certificação e uma melhoria do impacto a nível da prestação de serviços. No entanto percebeu-se que a nível da visão por parte dos familiares, verificou-se uma maior satisfação na IPSS não certificada. Depois da análise dos questionários direcionados aos colaboradores verifica-se de facto uma maior satisfação maior na IPSS certificada, que se traduz nas respostas dos mesmos. No entanto não foi verificado um melhor entendimento por parte dos colaboradores da IPSS certificada acerca da temática da qualidade quando confrontados com a pergunta de resposta aberta acerca dos benefícios, à qual as respostas se demonstraram incompletas e pouco explicativas, o que demonstram desconhecimento. A nível do aumento de financiamento externo apurou-se que

3 elementos da direção disseram que receberam da componente da consultoria.

Já no que diz respeito à vontade de certificação por parte da IPSS não certificada, nos membros da direção foi possível perceber que existe vontade e esse facto refletiu-se nas respostas livres que todos responderam e que demonstraram que existe consciência dos pontos positivos que a SGQ pode acarretar. Já no que diz respeito aos colaboradores, perceptível na resposta relativa à pertinência, bem como os benefícios que a certificação poderá eventualmente trazer, foi possível perceber que também existe vontade de certificação por parte dos colaboradores, ou no máximo, existe conhecimento do que se poderá conquistar e melhorar no local de trabalho e na sua valorização.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um dos aspetos que mais limitou o estudo foi o facto da IPSS certificada inicial não ter permitido uma taxa de resposta que viabilizasse a comparação. Foi um processo moroso, implicou deslocações de grandes distâncias para entrega e recolha dos instrumentos de recolha de dados. Outro aspeto foi a existência de possibilidade de resposta —Não sei e Não se aplica, sendo bastante limitativa para os inquiridos. Estes deveriam ter como opção respostas objetivas e não uma escolha que lhes permite não dar a sua opinião sobre o assunto. Os manuais da Segurança Social não possuem uma linguagem que seja perceptível a todos os possíveis inquiridos, neste caso, a maioria dos colaboradores possuem apenas o ensino básico e existem determinadas nomenclaturas que não são compreendidas. O facto de o estudo ser realizado no mesmo concelho e num meio pequeno, faz com que possam existir enviesamentos nas respostas dos inquiridos e conflito de interesses, o que diminui a fiabilidade do estudo. Num possível estudo futuro realizaria uma investigação com uma amostra mais representativa, reconhecendo que a amostra em análise não é representativa o suficiente para generalizar os resultados.

Em estudos futuros, seria pertinente considerar a adoção de uma abordagem metodológica mais qualitativa, nomeadamente através da realização de entrevistas em profundidade, em vez da aplicação de questionários. Isso permitiria uma compreensão mais rica e detalhada dos fenómenos estudados, bem como uma maior flexibilidade para explorar temas emergentes e capturar a complexidade das experiências dos participantes."

Para um estudo futuro deveria realizar-se uma incorporação de análises de correlação estatística poderia fortalecer a robustez e a fundamentação dos resultados do estudo, permitindo identificar relações significativas entre as variáveis estudadas e proporcionando uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos investigados."

## CONCLUSÃO

As instituições que procuram a certificação, devido a razões externas, irão, muito provavelmente, retirar poucos benefícios por causa do seu estreito foco de importância. Já as empresas que procuram a certificação para melhorar a qualidade e serviços tendem a alcançar mais benefícios deste processo (Feng et al., 2008 e Sampaio et al., 2009).

Dick (2000), no seu estudo sobre o desempenho das organizações, concluiu que a implementação da certificação exige a existência de muita documentação, que as organizações se preocupam demasiado em ter organizado, em vez de verificarem se está a surtir efeitos na prática e que esta norma não tem compatibilidade com outros sistemas de gestão.

Por sua vez, Casadesús, et al. (2001), no estudo realizado, afirmam que o primordial aspeto menos vantajoso reside no aumento no custo da gestão da qualidade. Existem, porém, autores que defendem que este custo é recuperado após 3 anos de implementação do SGQ. Revela-se um descontentamento por parte dos colaboradores da IPSS não certificada que não terá relação com a inexistência de um SGQ mas sim com uma difícil comunicação com os elementos da chefia, uma boa perceção com a função executada, um ambiente de trabalho que se revela não ser tão propício, bem como o fator desmotivante do salário que auferem.

No setor social são os colaboradores que cuidam, na medida em que prestam cuidados, por conseguinte, é preciso ter um perfil para trabalhar neste setor, doutro modo, rapidamente desistem deste trabalho, porque se torna um trabalho muito sobrecarregado, com elevado índice de descontentamento e reduzida satisfação. Ao existir uma valorização dos recursos humanos, as organizações têm como resposta uma maior produtividade e a satisfação dos colaboradores, que veem os seus esforços reconhecidos (Santos, Braga & Fernandes, 2008). Trabalhar numa organização com objetivos bem definidos e difundidos, com a gestão focada na melhoria contínua da prestação de serviços aos utentes, com canais de comunicação efetivos, com ferramentas adequadas para gerir os recursos humanos, com a preocupação constante em ouvir e apoiar os seus colaboradores, ouvindo o que não corre tão bem e o que precisa de ser alterado, com esta adoção de práticas, o nível de satisfação dos colaboradores só pode crescer. É necessário um envolvimento dos Órgãos de Direção da Instituição, existindo um compromisso contínuo e entendimento dos colaboradores.

(Leite, 2011). Nesse sentido, não é possível que uma IPSS, ou outra qualquer organização, descure os seus recursos humanos, pois deles também depende o sucesso organizacional.

No mesmo sentido, trabalhar num ambiente onde os dirigentes e os restantes colegas de trabalho apoiam e se compreendem transmite autonomia e segurança na realização das tarefas.

A certificação é um processo que não necessita apenas de empenhamento na fase inicial ou após a obtenção de certificação. Exige uma exigência e reunião de esforços ao longo dos anos para que a qualidade não se resuma apenas a documentação de registos. Sampaio et al. (2009) referem que a maior dificuldade encontrada na certificação do SGQ é a falta de envolvimento da gestão, que exige tempo o envolvimento não só por parte dos dirigentes mas também de todas as partes interessadas, no acompanhamento do sistema a ser implementado e posteriormente a ser mantido na instituição. Exige também uma formação para toda a equipa de trabalho que acarreta tempo e investimento para acompanhar, investimento na formação de recursos humanos.

Gotzamani (2010) obteve como principais dificuldades a resistência à mudança por parte dos colaboradores e da gestão de topo e a falta de comunicação entre eles, visível nesta dissertação. Através da liderança e das medidas tomadas, a gestão de topo pode criar um ambiente em que as pessoas sejam completamente envolvidas e onde um sistema de gestão da qualidade possa funcionar de forma eficaz (IPQ, 2005). Desta forma, consegue verificar-se que nem todas as instituições conseguem obter uma certificação de um SGQ, devido não só à vertente de custos, mas principalmente por não existir consonância entre dirigentes e colaboradores.

As IPSS certificadas, na prática, podem nem oferecer o melhor serviço e podem nem possuir as melhores condições, porque as IPSS certificadas não são obrigatoriamente melhores do que as IPSS não certificadas. Existem autores que defendem que a certificação é sinónimo apenas de preenchimento de requisitos com uma obrigatoriedade. Todas as IPSS, certificadas ou não, têm de cumprir com critérios e premissas da Segurança Social, e a existência de um SGQ não garante que os clientes sejam tratados de melhor forma e que recebam um tratamento mais específico.

Um SGQ revela-se um instrumento que fornece as ferramentas necessárias para uma melhor otimização dos serviços prestados. No entanto, na prática nem sempre se verifica uma melhoria total na visão de todos os *stakeholders* e este estudo é um caso que elucida

bem esse aspeto. O que é importante salientar é a importância que uma gestão de topo tem na boa prossecução de objetivos, como protagonista na mediação entre o bom ambiente de trabalho e a consequente prestação de serviços. Se não existir uma boa congruência e boa relação entre a gestão e os seus colaboradores, um SGQ não irá por si só se revelar suficiente e eficaz no cumprimento dos objetivos.

A certificação de qualidade pode não ser o único fator que influencia a perceção da qualidade, aliado a uma falta de conhecimento sobre a qualidade por parte da direção e dos colaboradores, podendo afetar a eficácia da gestão da qualidade, que nem sempre representa uma prioridade para as IPSS. Equipas fortemente motivadas e valorizadas pelos órgãos de gestão terão sempre uma melhoria de resultados, independentemente da existência de um SGQ. Climas organizacionais compreendidos por todos os colaboradores, geram comprometimento e um forte compromisso com a qualidade da instituição. Se a instituição pretende obter feedback positivo por parte dos colaboradores terá de colocar de parte o regime hierárquico de forma tão rígida e permitir a participação dos colaboradores nas decisões relevantes para a instituição.

O contributo deste estudo poderá trazer benefícios na medida em que a qualidade assumiu uma importância na visão dos recursos humanos, principalmente na IPSS não certificada que não se encontram familiarizados com esta temática.

Outro aspeto que se verificou benéfico e enriquecedor traduz-se na escassa matéria acerca de comparação na vertente da qualidade. Encontram-se diversos estudos nesta área mas são poucos os que se encontram numa vertente comparativa, entre uma instituição que tem implementado um modelo de certificação e outra que não tem.

Apresentam-se algumas questões que poderão suscitar interesse para investigações futuras, nomeadamente a realização do mesmo estudo mas de uma forma mais abrangente, no distrito da Guarda, ampliando assim a amostra em estudo. Seria ainda pertinente sensibilizar as IPSS para introdução de critérios da qualidade nas diferentes respostas sociais, para que houvesse um aumento de IPSS certificadas com um verdadeiro valor na prática diária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, R., A. (2002). *Preparando a sua Organização para a ISO 9000*.  
<http://www.mgerhardt-consultorias.com.br/material/0810/G9%20%20Preparando%20a%20empresa%20para%20a%20ISO%209000.pdf>
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). McGraw-Hill.
- Almeida, M., J., Carvalho, M.I. (2014,Julho). *Contributo para o desenvolvimento de um modelo de proteção social na velhice em Portugal*.  
[http://www.app.com.pt/wp-content/uploads/2014/07/Artigo\\_Contributo-para-o-desenvolvimento-de-um-modelo-de-prote%C3%A7%C3%A3o-social-na-velhice-em-Portugal\\_M%C2%AAIC-e-MJA.pdf](http://www.app.com.pt/wp-content/uploads/2014/07/Artigo_Contributo-para-o-desenvolvimento-de-um-modelo-de-prote%C3%A7%C3%A3o-social-na-velhice-em-Portugal_M%C2%AAIC-e-MJA.pdf)
- Amaral, N. (2013). *Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor*. [Dissertação de Mestrado Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.]  
<https://repositorio.utad.pt/server/api/core/bitstreams/6193727d-9302-427d-9269-4fda53234281/content>
- António, N., S., Teixeira, A., & Rosa, A. (2009). *Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Edições Sílabo.
- ANTUNES, G. e Pires, A. M. R. (2003), "A Avaliação do Sistema da Qualidade Enquadrando a Qualidade, a Responsabilidade Social e a Segurança", 28.º Colóquio da Qualidade, APQ, 11-13 Novembro, Lisboa.
- Antunes, S. (s.d). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais: Apontamentos Teóricos- Sessão*. Manuscrito não publicado.
- APQ. (s. d.). *EQUASS*. <https://apq.pt/quem-somos/>
- APQ. (2023). *EQUASS*. <https://apq.pt/equass/>
- Arraia, D., F.,L. (s/d) *Satisfação dos colaboradores de uma IPSS*. [Dissertação de

- Mestrado Escola Superior de Gestão de Tomar, Portugal.]  
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28543/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Assembleia da República Portuguesa (2012) Portaria n.º 67/2012. *Diário da República n.º 58, I Série*
- Assembleia da República Portuguesa (2014) Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República n.º 211 - I Série A*.
- Associação de Promoção Social. (s.d.) Consultado em 2 de Julho de 2025.  
<https://www.apscdfa.pt/>
- Associação Para o Desenvolvimento Social do Ramirão. (s.d.) Consultado em 2 de Julho de 2025. <https://www.apdsramirao.pt/>
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha* (4ª Ed.). Editorial Pactor.
- Bernardinis, F. (2017). *Terceiro setor e os novos modelos de estado* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal].: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3443/1/FERNANDA%20BERNARDINIS%20%20DISSERTA%C3%87%C3%83O%20TERCEIRO%20SETOR%20E%20NOS%20NOVOS%20MODELOS%20DE%20ESTA%20DO.pdf>
- Caldeira, P., & Faia., M. (2002). People, organizations and technology: Socio-Technical systems and stakeholders theories. Proceedings of the Sixth International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies – ETHICOMP 202, 757-768.
- Cardão, S. (2009). *O idoso institucionalizado*. Coisas de Ler.
- Carta Social (2020). *Número de respostas sociais*.  
<https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=21&tp=2107&l=09-05-00>
- Carvalho, C. (2007). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Tese de doutoramento não publicada. Faculdade

de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2008). Saliência de stakeholders: Construção e validação da escala de gestão de stakeholders. *Psychologica*, 47, 201-218.

Casadesús, M., Gerusa., & Heras, I., (2001). *Benefits of ISO 9000 – Implementation in Spanish*

*industry*. *European Business Review* (Vol. 13, pp. 327-335) Encyclopedia Britannica

Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: A temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(2), 120–136.

Casteleiro, C., & Mendes, L.(2016) *Sistemas de gestão da qualidade desenvolvidos em IPSS e a perceção do empowerment e engagement dos colaboradores: um estudo empírico* [Dissertação de Mestrado-VII Encontro dos Investigadores da

Qualidade, Tróia]

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22707/1/VIencontroTroia2016.pdf>

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª Ed). Editora Campus Lda.

Connolt,D., J. (1999). *Understanding information technology investment decision-making in the contexto of hotel global distribution systems: a multiple-case study*. [Dissertação de Mestrado, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and

State University, Blacksburg, Virginia].

<https://vtechworks.lib.vt.edu/items/dbe09e1b-02fb-4f9d-ad70-4a7d309bd358>

Coutinho, C. (2011). *Paradigmas, Metodologias e Métodos de Investigação*. Livraria Almedina.

Claro, M. d. L. (2006). Instituto da Segurança Social, I.P. desenvolve modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais. *Revista Pretextos* 23, 145-146.

Dick, G.,P., & M. (2000). *ISO 9000 certification benefits, reality or myth?. The TQM Magazine*, 6, Vol. XII, , 365-371.

Feng, M., Terziovski., M., & Samson., D. (2008). *Relationship of ISO 9001:2000 quality system*

*certification with operational and business performance. Journal of Manufacturing Technology Management, 19, 22-37.*

- Ferreira, A. (2008). A saliência dos stakeholders e sua relação com a responsabilidade social das empresas. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Ferreira, C. (2015). *O Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade na Competitividade das Empresas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense, Portugal]  
<https://repositorio.upt.pt/entities/publication/c9e795d9-3634-45de-b3d1-04625fbf48c7/full>.
- Fonseca, L., Lourenço, L., e Mendes, L. (2012), ISO 9001 certification: Motivations, benefits and impact on organizational performance. *Proceedings of the Third annual European Decision Sciences Institute Conference, 24, 373-385.*
- Freeman, R., & McVea, (2001). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J.S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207) UK: Blackwell.
- Freeman, R. (1999). *Divergent stakeholder theory. Academy of Management Review, 24(2), 233-236.*
- Freitas, A. (2005). *A qualidade em serviços no contexto da competitividade. Revista Produção Online, 5(1), 132-133.*
- Freixo, M.,J.,M. (2011). *Metodologia Científica-Fundamentos, Métodos e Técnicas* (5ª.ed.). Instituto Piaget.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2021). *Carta Social - Rede de serviços e equipamentos - Relatório 2020.*  
<https://www.cartasocial.pt/documents/10182/13834/csosocial2020.pdf/54b90a92-0a88-4d78-b99a-c53b7061fd0e>
- Gil, A. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (9ª ed.). Editora Atlas.
- Gotzamani, K. (2010). *Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. Total Quality Management & Business Excellence, XXI (6), 687- 704.*
- Guia, S., M., P. (2011). *Impactos da Implementação da Norma ISO 9001:2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos.* [Dissertação de Mestrado, Universidade

<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/11951/1/Implementa%C3%A7%C3%A3o%20das%20Norma%20ISO%2090012008%20nas%20IPSS%20Estudo%20de%20casos%20m%C3%BAtiplos.pdf>

Hill, M.M. & Hill, A.B. (1998) *Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório*. Lisboa: DINÂMIA.

IPQ (2005). Norma Portuguesa EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Fundamentos e Vocabulário. Caparica, Instituto Português da Qualidade.

IPQ. (2015). *Sistema de Gestão da Qualidade, Requisitos (ISO 9001:2015)*. Portugal. [http://ftp.sdum.uminho.pt/normasipq/NPENISO009001\\_2015.pdf](http://ftp.sdum.uminho.pt/normasipq/NPENISO009001_2015.pdf)

ISO. (2015). *ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. <https://www.iso.org/standard/45481.html>

ISS. (2018). *Apoios Sociais e Programas*.: <https://www.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle* (4ª Ed.). Atlas.

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

Leite, M. (2011). *Gestão da qualidade de vida e da dependência em idosos institucionalizados nas organizações do terceiro setor*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Feevale, Brasil]. <https://convergenceseditorial.com.br/index.php/fisioterapiabrasil/article/download/2050/html?inline=1>

Lisboa, M. (Coord.). (2016). *Metodologias de Investigação Sociológica- problemas e soluções a partir de estudos empíricos*. Edições Humus

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

Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S. A.

Mendes, A. (2010). *Organizações de Economia Social: O que as distingue e como podem ser sustentáveis*. *Fluxos & Riscos*, 2, 29-53.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). *Toward a Theory of*

- stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, XXII (4), 853 - 886.*
- Monteiro, A. (2009). *Dificuldade na Implementação da Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais*. Seminário – Qualidade nos serviços de apoio social, Associação Portuguesa para a Qualidade.
- Morgado, J.,C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Neto, E. P. E. (1991). *Gestão da Qualidade- Princípios e Métodos*. Livraria Pioneira.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.
- Nogueiro, T., & Saraiva, M. (s. d.). *Qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF): estudo empírico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora*. Universidade de Évora, Évora.  
<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5541/1/Nogueiro%20e%20Saraiva%20TMQ%20N.%c2%ba%200.pdf>
- Nora, R. (2014). *Terceiro setor e Inovação Social* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Bissaya Barreto, Coimbra, Portugal].  
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28884/1/Terceiro%20Sector%20e%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Social.pdf>
- Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Setor em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*. Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo.
- Oliveira, D. (2001). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas*. Atlas.
- Parente, C. (2010). *Gestão de Pessoas nas OSFL*. Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. Imediações, Edições Periódicas e Multimédia.
- Phillips, R. (1999). On stakeholder delimitation. *Business and Society, XXXVIII*,1, 32-34.
- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de gestão da qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços* (2ª ed.). Edições Silabo.
- Pitombo, S., N. (2023). *Elementos de Teoria Da Produc. e A. Insumo-Produto*. Edgard

Blucher

- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*, Instituto Sociologia – Universidade do Porto. IS WorkingPaper, 2ª Série No. 2. [isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva - Publicações Lda.
- Reis, F. (2010). Como elaborar uma dissertação de mestrado. Pactor.
- Rodrigues, O., M., S., S., S. (2014). *Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, que benefícios?* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Instituto Politécnico do Viana do Castelo, Viana do Castelo] [http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1356/1/Olga\\_Rodrigues.pdf](http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1356/1/Olga_Rodrigues.pdf)
- Santos, A. R. (2014). *Implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade na MRG EQUIPAV - Engenharia e Construção, S.A.* [Relatório de estágio, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.] [file:///C:/Users/eduar/Downloads/Ana\\_Santos.pdf](file:///C:/Users/eduar/Downloads/Ana_Santos.pdf)
- Santos, P. (Coord.). (2021). *Gestão de organizações sociais – Diagnóstico, planeamento, acompanhamento e avaliação – Manual Prático* (3ª ed.). Edições Esgotadas.
- Serrano, C. (2001). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. I. Métodos* (3ª ed.). La Muralla.
- Soares, D., M., E. (2015). *A gestão de desempenho: implementação numa IPSS*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal]. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/16596/1/A%20Gest%C3%A3o%20de%20Desempenho-Implementa%C3%A7%C3%A3o%20numa%20IPSS.pdf>
- Vilares., A., R., L. (2008). *Gestão da Qualidade no ensino superior e aprendizagem, em instituições do ensino superior*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências e tecnologia, Lisboa. [http://run.unl.pt/bitstream/10362/3965/1/Vilares\\_2009.pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/3965/1/Vilares_2009.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Instrumento de Recolha de dados Direção

##### Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação e de Qualidade - Direção

A gestão da qualidade é um tema que tem alcançado cada vez mais pertinência e importância no terceiro setor. O futuro das IPSS passa pela procura de melhoria contínua da prestação de serviços. Assim sendo, torna-se imperativo apurar junto do principal público-alvo e partes interessadas a sua perceção sobre a gestão da qualidade e níveis de satisfação perante a atividade da instituição. Para o efeito solicitamos-lhe o preenchimento do presente questionário. A sua participação consciente e sincera é fundamental para que se apurem resultados válidos, credíveis e concludentes. O anonimato será assegurado e os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos. Se estiver interessado(a), posteriormente poderão ser-lhe disponibilizados os resultados deste estudo, devendo para o efeito indicar, no final deste questionário, o seu endereço eletrónico. Agradecemos desde já a sua atenção e disponibilidade.

Solicita-se que coloque um X nas questões que se apresentam com linha contínua (\_\_\_) e que nas questões com escala de 1 a 7 considere que o 1 corresponde ao **discordo totalmente** e o 7 ao **concordo totalmente**.

#### I. Caracterização Sociodemográfica

##### Sexo

\_\_\_ Feminino      \_\_\_ Masculino      \_\_\_ Outro: \_\_\_\_\_

**Idade** \_\_\_\_\_      **Local de Residência** \_\_\_\_\_

##### Nível de Escolaridade

- \_\_\_ 1º Ciclo (Atual 4º Ano)  
\_\_\_ 2º Ciclo (Atual 6º Ano)  
\_\_\_ 3º Ciclo (Atual 9º Ano)  
\_\_\_ Ensino Secundário (Atual 12º Ano)  
\_\_\_ Ensino pós-secundário (Cursos de especialização tecnológica não superior)  
\_\_\_ Curso Técnico Superior Profissional  
\_\_\_ Bacharelato  
\_\_\_ Licenciatura  
\_\_\_ Mestrado

\_\_\_\_\_Doutoramento

Área de formação: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço total:

\_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha nesta instituição: \_\_\_\_\_

## II. - Dados Identificativos da Instituição

1. Tipologia da Instituição:  
\_\_\_IPSS \_\_\_Lucrativa \_\_\_Outra (qual \_\_\_\_\_)
2. Tipo de acordo celebrado com a Segurança Social:  
\_\_\_Típico \_\_\_Atípico \_\_\_Outra situação (qual \_\_\_\_\_)
3. Ano de celebração do acordo de cooperação \_\_\_\_\_ Não se aplica\_\_\_
4. Valência(s) existente(s) na Instituição

(escolha as opções que correspondem à sua situação):

<b>CRIANÇAS E JOVENS</b>	Apoio Domiciliário Integrado- ADI	
Ama	Unidade de Apoio Integrado- UAI	
Ama (Creche familiar)	<b>PESSOAS COM DOENÇA DO FORO MENTAL OU PSIQUIÁTRICO</b>	
Creche	Forum Sócio-Ocupacional	
Estabelecimento de Educação Pré-escolar	Unidade de Vida Protegida	
Centro de Atividades de Tempos Livres	Unidade de Vida Autónoma	
<b>CRIANÇAS E JOVENS COM DEFICIÊNCIA</b>	Unidade de Vida Apoiada	
Intervenção Precoce na Infância (IPI)	<b>PESSOAS SEM ABRIGO</b>	
Lar de Apoio	Equipa de Rua para Pessoas Sem Abrigo	
Transporte de Pessoas com Deficiência	Atelier Ocupacional	
<b>CRIANÇAS E JOVENS EM SITUAÇÃO DE PERIGO</b>	<b>FAMÍLIA E COMUNIDADE EM GERAL</b>	
Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental	Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social	
Equipa de Rua de Apoio a Crianças e Jovens	Grupo de Auto-Ajuda	
Acolhimento Familiar para Crianças e Jovens	Centro Comunitário	
Casa de Acolhimento para Resposta a Situações de Emergência	Centro de Férias e Lazer	
Casa de Acolhimento	Refeitório/Cantina Social	

Casa de Acolhimento com Unidade de Apoio e Promoção de Autonomia dos Jovens	Centro de Apoio à Vida
Atividades socioeducativas	Comunidade de Inserção
<b>POPULAÇÃO ADULTA PESSOAS IDOSAS</b>	Centro de Alojamento Temporário
Serviço de Apoio Domiciliário	Ajuda Alimentar
Centro de Convívio	<b>PESSOAS COM VIH/SIDA E SUAS FAMILIAS</b>
Centro de Dia	Centro de Atendimento e acompanhamento Psicossocial
Centro de Noite	Serviço de apoio Domiciliário
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas	Residência para pessoas com VIH/SIDA
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI)	<b>PESSOAS COM COMPORTAMENTOS ADITIVOS</b>
<b>PESSOAS ADULTAS COM DEFICIÊNCIA</b>	Equipa de intervenção Direta
Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade (CAARPD)	Apartamento de Reinserção Social
Serviço de Apoio Domiciliário	<b>PESSOAS VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA</b>
Centro de Atividades e Capacitação para a inclusão (CACI)	Estrutura de Atendimento
Acolhimento Familiar para Pessoas Adultas com Deficiência	Casa de Abrigo
Lar Residencial	<b>GRUPO FECHADO FAMILIA E COMUNIDADE EM GERAL</b>
Residência de Autonomização e Inclusão (RAI)	Apoio Domiciliário para Guarda de Crianças (projeto desenvolvido pela SCML)
Transporte de Pessoas com Deficiência	Apoio em Regime Ambulatório
Serviço de Apoio à Vida Independente (SAVI) no âmbito do MAVI	Imprensa Braille
<b>PESSOAS EM SITUAÇÃO DE DEPENDÊNCIA</b>	Escola de Cães-Guia
Serviço de Apoio Domiciliário	Outra_____

5. Nº de Colaboradores que a Instituição emprega: \_\_\_\_\_

6. Nº de Clientes que apoia: \_\_\_\_\_

### III - Qualidade na Instituição

7. A Instituição apresenta um Sistema de Gestão da Qualidade implementado?

\_\_\_ Não \_\_\_ Sim Desde que ano? \_\_\_\_\_ Em que resposta social? \_\_\_\_\_

8. Se não, avalie a pertinência de cada um dos fatores na não implementação de um SGQ. (se respondeu SIM, avance, por favor, para as questões seguintes)

(1- discordo totalmente / 7 – concordo totalmente)	1	2	3	4	5	6	7
Situação económica e financeira da Instituição							
Adesão e motivação da direção/órgãos sociais da Instituição							
Adesão e motivação dos colaboradores da Instituição							
Falta de credibilidade nos benefícios da implementação do SGQ							
Excessiva burocratização							
Outro fator, qual? _____							

#### Se implementou o SGQ:

9. Em que modelo de implementação da qualidade se baseou para desenvolver a qualidade na Instituição? (pode escolher mais que uma opção)

\_\_\_ Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do Instituto de Segurança Social (ISS)

\_\_\_ Modelo EQUASS

\_\_\_ Norma ISO 9001

\_\_\_ Modelo EFQM

\_\_\_ Outro Qual? \_\_\_\_\_

#### Quer tenha implementado o SGQ, quer não, responda, por favor à seguinte questão:

10. Avalie a sua perceção quanto aos benefícios que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade trouxe à Instituição (no caso de ter implementado) / poderá trazer (caso venha a implementar)

(1 - discordo totalmente / 7 – concordo totalmente)	1	2	3	4	5	6	7
Definição clara e inequívoca das responsabilidades							

Envolvimento da direção/órgãos sociais no processo								
Envolvimento de todos os colaboradores no processo								
Uniformização das metodologias e práticas da Instituição								
Diferenciação positiva								
Obtenção da satisfação e fidelização do cliente								
Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores								
Melhoria da comunicação interna								
Maior deteção de necessidades formativas dos colaboradores								
Redução da complexidade e burocracia								
Obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ								
Eficiência interna, melhoria da execução, coordenação e produtividade								
Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido								
Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes								
Melhoria contínua, aprendizagem e inovação								
Redução dos custos e esforço da gestão								
Satisfação dos parceiros e sociedade em geral								
Melhor orientação para resultados								
Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização								
Aumento do desenvolvimento de parcerias								
Maior responsabilidade social								
Outro: _____								

Quer tenha implementado o SGQ, quer não, responda, por favor à seguinte questão:

11. Que dificuldade(s) sentiu durante a implementação do SGQ (no caso de ter implementado) / antecipa que possam surgir (caso venha a implementar)?

(1 - discordo totalmente / 7 – concordo totalmente)	1	2	3	4	5	6	7
Compreensão das ferramentas e linguagem da qualidade							
Investimento (recursos financeiros) na implementação							
Resistência à mudança							
Pouco envolvimento da direção/órgãos sociais							
Pouco envolvimento dos colaboradores							
Falta de tempo							
Outro, qual? _____							

Se não implementou o SGQ avance para a questão 17.

Se implementou o SGQ (mesmo que não tenha sido o modelo previsto nos Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do Instituto de Segurança Social), responda, por favor, às seguintes questões:

12. Os manuais de avaliação da qualidade das respostas sociais desenvolvidos pelo Instituto de Segurança Social (ISS) foram fornecidos pelo ISS à Instituição, quer em suporte papel e/ou digital

\_\_\_ Não

\_\_\_ Sim → 12.1 Quando é que foi(ram) entregue(s)?

\_\_\_ na celebração do acordo

\_\_\_ durante a realização de uma visita de acompanhamento

\_\_\_ pedido pela própria instituição ao ISS

\_\_\_ outro, qual) \_\_\_\_\_

13. Solicitou apoio ao ISS durante a implementação do SGQ?

\_\_\_ Não

\_\_\_ Sim

13.1 → O ISS esteve disponível para prestar o apoio?

\_\_\_ Não

\_\_\_ Sim

14. **Considera que a estrutura dos manuais de avaliação da qualidade das respostas sociais desenvolvidos pelo ISS se encontra ajustada?**

14.1 Sim \_\_\_ 14.2 Não \_\_\_ 14.3 Realizei ajustamentos \_\_\_ 14.4 Não se aplica \_\_\_

15. **A Instituição encontra-se certificada?**

\_\_\_ Não \_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ ► 15.1 Em que nível?  
\_\_\_ A \_\_\_ B \_\_\_ C \_\_\_, Qual? \_\_\_\_\_

16. **Se a instituição se encontra certificada:**

16.1 Quais os benefícios decorrentes da implementação da certificação do SGQ?

---

---

---

---

16.2 Receberam algum apoio externo durante o processo de certificação do SGQ?

\_\_\_ Não \_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ ► 16.2.1 Qual \_\_\_\_\_

16.3 Existiu envolvimento interno durante o processo de certificação do SGQ?

\_\_\_ Não \_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ ► 16.3.1 Qual \_\_\_\_\_

17. **Se a instituição não se encontra certificada:**

17.1 Que dificuldades antecipa no processo de certificação do SGQ?

---

---

---

---

17.2 Que benefícios antecipa no processo de certificação do SGQ?

---

---

---

---

17.3. Têm intenção de solicitar algum apoio externo para colmatar custos no processo de certificação do SGQ? Se sim, qual.

---

---

---

17.4. Assumindo o papel de gestor de uma IPSS, que requisitos deve uma instituição reunir e satisfazer para iniciar o processo de certificação da Qualidade? Quais os passos iniciais a tomar?

---

---

---

---

Endereço eletrónico (caso queira receber os resultados do estudo)

---

**Muito obrigado pela colaboração e pelo tempo despendido!**

## ANEXO B

### Instrumento de Recolha de dados Colaboradores

#### Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação e de Qualidade - Colaboradores

A gestão da qualidade é um tema que tem alcançado cada vez mais pertinência e importância no terceiro setor, O futuro das IPSS passa pela procura de melhoria contínua da prestação de serviços. Assim sendo torna-se imperativo apurar junto do principal público-alvo e partes interessadas quais os níveis de satisfação perante a atividade da instituição. Para o efeito solicitamos-lhe o preenchimento do presente questionário. Este questionário pretende perceber se existem fortes contrastes na atuação de uma IPSS certificada, e em outra tem interesse em alcançar a certificação, ambas no distrito da Guarda. A sua participação consciente e sincera é fundamental para que se apurem resultados válidos, credíveis e concludentes. O anonimato será assegurado e os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos. Se estiver interessado(a), posteriormente poderão ser-lhe disponibilizados os resultados deste estudo, devendo para o efeito indicar, no final deste questionário, o seu endereço eletrónico. Agradecemos desde já a sua atenção e disponibilidade.

Solicita-se que coloque um X nas questões que se apresentam com linha contínua (\_\_\_) e que nas questões com escala de 1 a 5 considere que o 1 corresponde a **Nada Satisfeito** e o 5 a **Totalmente Satisfeito**. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar “Não sei” (NS). Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale “Não se Aplica” (NA). Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá riscá-la com uma cruz e preencher o círculo correspondente à resposta que pretende.

#### I. Caracterização Sociodemográfica

**Sexo** \_\_\_ Feminino \_\_\_ Masculino  
**Idade** \_\_\_ **Local de Residência** \_\_\_\_\_

#### Nível de Escolaridade

\_\_\_ 1º Ciclo (Atual 4º Ano)  
\_\_\_ 2º Ciclo (Atual 6º Ano)  
\_\_\_ 3º Ciclo (Atual 9º Ano)  
\_\_\_ Ensino Secundário (Atual 12º Ano)  
\_\_\_ Ensino pós-secundário (Cursos de especialização tecnológica não superior)  
\_\_\_ Curso Técnico Superior Profissional

- Bacharelato  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutorado

II - Satisfação

EXEMPLO

	1	2	3	4	5	NS	NA
	0	0	<del>0</del>	0	0	0	0
Nada satisfeito							
Pouco satisfeito							
Satisfeito							
Muito satisfeito							
Totalmente Satisfeito							
Não Sei							
Não Aplicável							
	1	2	3	4	5	NS	NA

QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE A:

P1. Prestígio, solidez e sustentabilidade futura da organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P2. Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais

1  2  3  4  5  NS  NA

P3. Oportunidades para a sua progressão na carreira

1  2  3  4  5  NS  NA

P4. Atividades extraprofissionais proporcionadas pela organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P5. Instalações e equipamentos disponibilizados para o exercício da sua função

1  2  3  4  5  NS  NA

P6. Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores

1  2  3  4  5  NS  NA

P7. Ambiente de trabalho sem conflitos

1  2  3  4  5  NS  NA

P8. Promoção e estímulo do trabalho em equipa

1  2  3  4  5  NS  NA

P9. Receção, acesso e partilha da informação necessária ao desempenho da sua função

1  2  3  4  5  NS  NA

P10. Informação e comunicação do seu desempenho por parte da chefia

1  2  3  4  5  NS  NA

P11. Formas de participação nas ações de melhoria e inovação na organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P12. Promoção, estímulo e apoio à criatividade

1  2  3  4  5  NS  NA

P13. Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P14. Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado

1  2  3  4  5  NS  NA

P15. Remuneração, regalias e benefícios atribuídos pela organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P16. Promoção da igualdade de remuneração para funções iguais na organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P17. Remunerações praticadas na organização face às praticadas em organizações similares do sector

1  2  3  4  5  NS  NA

P18. Correção e justiça na avaliação do desempenho da sua função

1  2  3  4  5  NS  NA

P19. Orientação, apoio e cooperação da chefia

1  2  3  4  5  NS  NA

P20. Capacidade de liderança e chefia do seu superior hierárquico

1  2  3  4  5  NS  NA

P21. Participação na definição dos objetivos individuais a atingir

1  2  3  4  5  NS  NA

P22. Informação, comunicação e disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P23. Conhecimento do contributo da sua função para atingir os objetivos da organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P24. Informação e comunicação dos resultados da organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P25. Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão

1  2  3  4  5  NS  NA

P26. Autonomia para planear, executar e avaliar o seu trabalho

1  2  3  4  5  NS  NA

P27. Realização pessoal e profissional com a função que desempenha

1  2  3  4  5  NS  NA

P28. Conhecimento sobre a sua função e o que a organização espera de si

1  2  3  4  5  NS  NA

P29. Ambiente, conforto e bem-estar físico do posto de trabalho

1  2  3  4  5  NS  NA

P30. Adequação e realismo dos objetivos individuais a atingir

1  2  3  4  5  NS  NA

P31. Informação, comunicação e disseminação da Política e Objetivos da Qualidade

1  2  3  4  5  NS  NA

P32. Conhecimento do contributo da sua função para garantir e/ou atingir os objetivos da qualidade

1  2  3  4  5  NS  NA

P33. Prioridade dada pela organização ao Princípio Orientação para o Cliente (avaliação de necessidades e expectativas, satisfação do cliente, envolvimento do cliente como parceiro ativo, etc.)

1  2  3  4  5  NS  NA

P34. Qualidade global e valor acrescentado para o cliente do serviço prestado pela organização

1  2  3  4  5  NS  NA

**Avaliação do Grau de Satisfação (assinalar uma alternativa)**

P35. O grau de satisfação que tinha há um ano com a organização era mais elevado?

Sim  Não

P36. De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?

Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Não Sei	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P37. Sente que trabalha numa organização inovadora e em permanente melhoria?

Sim  Não

P38. Encontra-se disponível para aceitar novos desafios e/ou funções?

Sim  Não

P39. Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para a sua organização?

Sim  Não

P40. Só sairia desta organização, se: (assinalar apenas uma opção)

Fosse ganhar mais dinheiro   
Tivesse menos trabalho e mais tempo livre   
Mudasse de profissão   
Outra razão me obrigasse

P41. Sugestões e comentários

---

---

### III – Qualidade

1. A Instituição apresenta um Sistema de Gestão da Qualidade implementado?  
\_\_\_ Não                      \_\_\_ Sim                      \_\_\_ Não sei

2. Se respondeu não ou não sei, avalie a pertinência de cada um dos fatores na implementação de um SGQ.

(se respondeu SIM, avance, por favor, para as questões seguintes)

Na escala seguinte de 1 a 7 considere que o 1 corresponde ao **discordo totalmente** e o 7 ao **concordo totalmente**.

(1- discordo totalmente / 7 – concordo totalmente)	1	2	3	4	5	6	7
Situação económica e financeira da Instituição							
Adesão e motivação da direção/órgãos sociais da Instituição							
Adesão e motivação dos colaboradores da Instituição							
Falta de credibilidade nos benefícios da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade							
Excessiva burocratização (documentos solicitados)							
Outro fator, qual? _____							

**Quer tenha implementado o SGQ, quer não, responda, por favor à seguinte questão:**

3. Avalie a sua perceção quanto aos benefícios que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade trouxe à Instituição (no caso de ter implementado) / poderá trazer (caso venha a implementar)

(1 - discordo totalmente / 7 – concordo totalmente)	1	2	3	4	5	6	7
Definição clara das responsabilidades							
Envolvimento da direção/órgãos sociais no processo							
Envolvimento de todos os colaboradores no processo							
Tornar das metodologias e práticas da Instituição							
Diferenciação positiva							
Obtenção da satisfação e fidelização do cliente							
Partilha, relacionamento e maior colaboração dos colaboradores							

Melhoria da comunicação interna								
Maior detecção de necessidades formativas dos colaboradores								
Redução da complexidade e burocracia								
Obtenção do retorno do investimento efetuado com a implementação do SGQ								
Eficiência interna, melhoria da execução, coordenação e produtividade								
Forma de subsistência da organização perante um mercado concorrido								
Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes								
Melhoria contínua, aprendizagem e inovação								
Redução dos custos e esforço da gestão								
Satisfação dos parceiros e sociedade em geral								
Melhor orientação para resultados								
Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização								
Aumento do desenvolvimento de parcerias								
Maior responsabilidade social								
Outro: _____								

**4. Se a instituição se encontra certificada:**

(se não se encontra certificada, passe para a questão número 6)

**5. Quais os benefícios que sente depois da instituição se encontrar certificada?**

---



---



---



---

**6. Quais os benefícios que espera obter se futuramente a instituição se tornar certificada?**

---



---



---



---

Endereço eletrónico (caso queira receber os resultados do estudo)

---

**Muito obrigado pela colaboração e pelo tempo despendido!**

## ANEXO C

### Instrumento de Recolha de dados Familiares

#### Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação e de Qualidade -Clientes/Família

A gestão da qualidade é um tema que tem alcançado cada vez mais pertinência e importância no terceiro setor, O futuro das IPSS passa pela procura de melhoria contínua da prestação de serviços. Assim sendo torna-se imperativo apurar junto do principal público-alvo e partes interessadas quais os níveis de satisfação perante a atividade da instituição. Para o efeito solicitamos-lhe o preenchimento do presente questionário. Este questionário pretende perceber se existem fortes contrastes na atuação de uma IPSS certificada, e em outra tem interesse em alcançar a certificação, ambas no distrito da Guarda. A sua participação consciente e sincera é fundamental para que se apurem resultados válidos, credíveis e concludentes. O anonimato será assegurado e os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos. Se estiver interessado(a), posteriormente poderão ser-lhe disponibilizados os resultados deste estudo, devendo para o efeito indicar, no final deste questionário, o seu endereço eletrónico. Agradecemos desde já a sua atenção e disponibilidade.

Solicita-se que coloque um X nas questões que se apresentam com linha contínua (\_\_\_) e que nas questões com escala de 1 a 5 considere que o 1 corresponde a **Nada Satisfeito** e o 5 a **Totalmente Satisfeito**. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar “Não sei” (NS). Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale “Não se Aplica” (NA). Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá riscá-la com uma cruz e preencher o círculo correspondente à resposta que pretende.

**I.** Caracterização Sociodemográfica: **cliente** \_\_\_ **familiar** \_\_\_

**Sexo**

\_\_\_ Feminino      \_\_\_ Masculino      \_\_\_ Outro: \_\_\_\_\_

**Idade** \_\_\_\_\_      **Local de Residência** \_\_\_\_\_

**Nível de Escolaridade**

- \_\_\_\_\_ 1º Ciclo (Atual 4º Ano)
- \_\_\_\_\_ 2º Ciclo (Atual 6º Ano)
- \_\_\_\_\_ 3º Ciclo (Atual 9º Ano)
- \_\_\_\_\_ Ensino Secundário (Atual 12º Ano)
- \_\_\_\_\_ Ensino pós-secundário (Cursos de especialização tecnológica não superior)
- \_\_\_\_\_ Curso Técnico Superior Profissional
- \_\_\_\_\_ Bacharelato
- \_\_\_\_\_ Licenciatura
- \_\_\_\_\_ Mestrado
- \_\_\_\_\_ Doutoramento

Há quanto tempo está/o seu familiar está nesta instituição: \_\_\_\_\_

**II – QUALIDADE E SATISFAÇÃO**

7. Sabe se a Instituição apresenta um Sistema de Gestão da Qualidade implementado?  
 \_\_\_Não                      \_\_\_Sim                      \_\_\_Não sei

8. Enumere aspetos positivos na atuação da organização onde se encontra o seu familiar.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Enumere aspetos a melhorar na atuação da organização onde se encontra o seu familiar.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO  
 RELATIVAMENTE A:

P1. Estado de conservação dos edifícios

1 ○    2 ○    3 ○    4 ○    5 ○    NS ○    NA ○

	EXEMPLO						
	1	2	3	4	5	NS	NA
Nada satisfeito	○	○	☒	○	○	○	○
Pouco satisfeito							
Satisfeito							
Muito satisfeito							
Totalmente Satisfeito							
	1	2	3	4	5	NS	NA

P2. Limpeza e arrumação das instalações

1  2  3  4  5  NS  NA

P3. Facilidade de acesso, circulação e movimentação nas instalações

1  2  3  4  5  NS  NA

P4. Estado de conservação dos equipamentos

1  2  3  4  5  NS  NA

P5. Conforto e adequação das instalações

1  2  3  4  5  NS  NA

P6. Segurança e conforto dos transportes

1  2  3  4  5  NS  NA

P7. Apresentação e imagem dos colaboradores

1  2  3  4  5  NS  NA

P8. Participação no planeamento dos serviços que são prestados

1  2  3  4  5  NS  NA

P9. Planeamento, organização e execução dos serviços e atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal

1  2  3  4  5  NS  NA

P10. Informação sobre o Regulamento e regras de funcionamento

1  2  3  4  5  NS  NA

P11. Informação e participação na elaboração do plano individual do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P12. Informação de como aceder a outros serviços que a organização disponibiliza

1  2  3  4  5  NS  NA

P13. Confiança na capacidade organização para ajudar a resolver problemas/questões do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P14. Modo/Desempenho como os colaboradores prestam os serviços

1  2  3  4  5  NS  NA

P15. Adequação das refeições aos gostos e necessidades do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P16. Apoio nos cuidados de higiene e imagem de que precisa o cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P17. Apoio nos cuidados de saúde de que precisa o cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P18. Apoio na realização das atividades pessoais do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P19. Adequação das atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal aos interesses e necessidades do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P20. Diversidade e quantidade das atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal disponibilizadas

1  2  3  4  5  NS  NA

P21. Disponibilidade dos colaboradores sempre que o cliente precisa do seu apoio

1  2  3  4  5  NS  NA

P22. Sistemas de segurança contra roubo, incêndio e intrusão

1  2  3  4  5  NS  NA

P23. Cumprimento dos direitos do cliente por parte de todos os colaboradores

1  2  3  4  5  NS  NA

P24. Forma como a organização assegura a confidencialidade dos dados pessoais do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P25. Simpatia, educação e atenção dos colaboradores

1  2  3  4  5  NS  NA

P26. Esclarecimento e informação prestada pelos colaboradores sempre que o cliente precisa

1  2  3  4  5  NS  NA

P27. Respeito da organização pelas decisões e opções do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P28. Forma como os colaboradores cumprem o plano individual (higiene pessoal, medicamentos, atividades ocupacionais, etc.)

1  2  3  4  5  NS  NA

P29. Tratamento e encaminhamento das reclamações dos clientes

1  2  3  4  5  NS  NA

P30. Respeito e consideração da organização pelas sugestões dos clientes

1  2  3  4  5  NS  NA

P31. Nível de informação sobre mudanças/alterações na organização

1  2  3  4  5  NS  NA

P32. Disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem a resolução dos problemas pessoais do cliente

1  2  3  4  5  NS  NA

P33. Apoio dos colaboradores na sua dinamização e motivação para realizar e participar em atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal

1  2  3  4  5  NS  NA

**Avaliação do Grau de Satisfação (assinalar uma alternativa)**

P34. De uma forma geral, qual é o seu grau de satisfação com a organização?

1  2  3  4  5  NS  NA

P35. Se um amigo seu precisasse, recomendaria esta organização?

Sim  Não

P36. Se pudesse, o seu familiar mudaria de organização?

Sim  Não

P37. Sugestões e comentários

---

Endereço eletrónico (caso queira receber os resultados do estudo)

---

**Muito obrigado pela colaboração e pelo tempo despendido!**

## **ANEXO D**

### **Pedido de autorização para utilização de instrumento de Recolha de Dados**

Boa noite Inês.

Obrigado pelo seu contato.

Pode usar o instrumento de recolha de dados que criei na sua dissertação.

Fico contente que o mesmo lhe seja útil e pertinente para o seu estudo.

Se necessitar de algo mais da minha parte encontro-me à disposição.

Bom trabalho.

Com os melhores cumprimentos,

## **ANEXO E**

### **Consentimento Informado**

#### **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Caro senhor(a)

No âmbito do 2º ano do Curso de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, encontro-me a realizar o trabalho final com o tema “O impacto dos Sistema de Gestão da Qualidade na ótica dos stakeholders: Estudo Comparativo entre duas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do distrito da Guarda”. O seu propósito irá debruçar-se em explorar os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) aplicáveis ao setor dos serviços, no sentido de entender as suas vantagens e desvantagens, perceber de que forma o SGQ influencia o desempenho das organizações sociais na ótica dos seus *stakeholders (partes interessadas)* e, por fim, em comparar os efeitos que decorrem de implementação de certificação de sistema de gestão da qualidade em diferentes organizações sociais. Será também avaliação a satisfação com a instituição.

Neste estudo, os inquiridos não serão identificados. O anonimato e a confidencialidade serão garantidos, sendo os dados utilizados apenas para fins académicos e de pesquisa.

Assim, declaro que todos os procedimentos relativos à investigação em curso foram claros e responderam de forma satisfatória a todas as minhas questões; compreendo que tenho o direito de colocar, agora e no desenvolvimento do estudo, qualquer questão sobre o estudo e os métodos a utilizar; asseguraram-me que os processos que dizem respeito ao estudo serão guardados de forma confidencial e que nenhuma informação será publicada ou comunicada, colocando em causa a minha privacidade e identidade; compreendo que sou livre de abandonar o estudo a qualquer momento.

Depois de devidamente informado(a) autorizo a participação neste estudo.

Lembramos que a sua participação no estudo é anónima e não remunerada, sendo que os dados recolhidos neste estudo, que não a(o) identificam individualmente, serão guardados e processados em computador. Não será identificada(o) em nenhuma publicação ou relatório. Obrigada pelo tempo que despendeu a ler esta informação e a ponderar a sua participação neste estudo. Se desejar participar, deve assinar e datar o Consentimento Informado.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Participante

---