



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS – PÓLO DE VISEU
Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Serviço Social

*Perceções dos dirigentes de topo sobre a relação entre a certificação
pela qualidade e os impactos no quotidiano das IPSS do Distrito de Viseu*

Mestranda: Andrea Luciana Fernandes Marinho

Orientador: Prof. Doutor Paulo Alexandre de Oliveira Castro Ribeiro

setembro de 2015



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS – PÓLO DE VISEU
Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Serviço Social

*Perceções dos dirigentes de topo sobre a relação entre a certificação
pela qualidade e os impactos no quotidiano das IPSS do Distrito de Viseu*

Dissertação de Mestrado

Mestranda: Andrea Luciana Fernandes Marinho

Orientador: Prof. Doutor Paulo Alexandre de Oliveira Castro Ribeiro

Viseu, 30 de setembro de 2015

“A qualidade nunca é um acidente; é sempre o resultado de uma elevada intenção, de um esforço sincero, direcionamento inteligente e de uma execução competente; ela representa uma escolha sábia e sensata entre várias alternativas.”

(William A. Foster)

Agradecimentos

Dedico o esforço do meu trabalho ao meu núcleo familiar (marido, filho, pai e mãe), que me suporta emocionalmente e me transmite o equilíbrio e bem-estar necessários.

Uma referência especial há minha prima Ângela pelos conhecimentos que partilhou comigo no início do mestrado.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Ribeiro pela disponibilidade com que sempre me recebeu e pelas linhas orientadoras que me forneceu sem as quais este trabalho não teria culminado da forma como o apresento.

A todos os professores de Mestrado em Serviço Social, pelos conhecimentos transmitidos.

A todos os colegas de turma de Mestrado em Serviço Social, pelo companheirismo, disponibilidade e troca de ideias.

Num mundo cada vez mais instável, marcado pelo conceito da globalização e um maior enfoque centralizado na satisfação do cliente, presenciamos a qualidade em diversos setores de mercado, surgindo diversos Sistemas de Gestão de Qualidade e Modelos de Qualidade para dar uma resposta mais adequada à satisfação dos clientes e à garantia da sustentabilidade global das Organizações.

O presente estudo tem por finalidade analisar as perceções dos dirigentes de topo sobre a relação entre a certificação pela qualidade e os impactos no quotidiano das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do distrito de Viseu.

Em Portugal são três os modelos de gestão da qualidade que são mais aplicados às Instituições de Serviço Social, o European Quality in Social Services (EQUASS) ou Sistema Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais, os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) do Instituto da Segurança Social (ISS) e a norma NP EN ISO 9001.

A coexistência de diversos modelos para o mesmo setor pode ser causa de dificuldades de entendimento e de escolha para as organizações deste setor. Como tal, realizou-se uma comparação teórica dos três modelos de gestão da qualidade, esclarecendo as similaridades, diferenças e especificidades que serviram de base para a elaboração de um inquérito aplicado à gestão de topo das instituições.

Por conseguinte, salienta-se que a implementação de um sistema de gestão de qualidade acarreta benefícios evidenciados por uma gestão mais ativa na transposição das expectativas dos utentes/clientes para requisitos dos serviços e consequente melhoria nos processos.

Apesar de estar numa fase crescente, o caminho para a qualidade nas respostas sociais ainda está longe do que se espera para um setor que lida diretamente com questões sensíveis da sociedade.

Palavras-chave: Qualidade, Sistemas de Gestão de Qualidade, IPSS, certificação, impactos e perceções

In a world increasingly unstable, marked by the concept of globalization and greater centralized focus on customer satisfaction, we witnessed the quality in several market sectors, emerging several Quality Management Systems and Quality of Templates to provide a more appropriate response to the satisfaction customers and to ensure the overall sustainability of organizations.

This study aims to analyze the perceptions of top managers on the relationship between the certification for the quality and the impacts on the daily lives of Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) of Viseu district.

In Portugal there are three quality management models that are more applied to Institutions of Social Service, the European Quality in Social Services (EQUASS) or the European System of Quality in Social Services, the Quality Assessment Models of Social Responses (MAQRS) the Social Security Institute (ISS) and the NP EN ISO 9001.

The coexistence of different models for the same sector may be because of difficulties of understanding and choice for organizations of this sector. As such, there was a theoretical comparison of the three quality management models, explaining the similarities, differences and specificities that served as the basis for the preparation of a survey applied to the senior management of the institutions.

Therefore it stresses that the implementation of a quality management system brings benefits evidenced by a more active management in translating the expectations of users / clients to service requirements and consequent improvement in the processes.

Despite being in a growing phase, the path to quality in social responses still far from what is expected for an industry that deals directly with sensitive issues of society.

Keywords: Quality, Quality Management Systems, IPSS, certification, impacts and perceptions

Índice geral	7
Introdução	9
PARTE I – REFERÊNCIAL TEÓRICO	11
1. A Qualidade: contextualização, conceitos e modelos	12
1.1. Conceito de Qualidade	12
1.2. Trajetória evolutiva do conceito de Qualidade	13
1.3. Qualidade em serviços	17
1.3.1. Qualidade Esperada e Qualidade Percebida	18
1.4. Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)	25
1.5. Satisfação	25
1.5.1. Conceito de satisfação	26
1.5.2. Medição da Satisfação	30
2. Instituições Particulares de Solidariedade Social “IPSS”	35
2.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) - conceito e funcionamento	35
2.1.1. Enquadramento das Respostas Sociais: ERPI e LAR RESDENCIAL	36
2.2. Gestão da Qualidade nas IPSS	40
3. Normas e certificação para o Terceiro Setor	42
3.1. European Quality in Social Services (EQUASS)	42
3.1.1. Descrição e Princípios	42
3.1.2. Metodologia de Certificação	44
3.2. O Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (ISS)	45
3.2.1. Descrição e Princípios	45
3.2.2. Metodologia de Certificação	48
3.3. Norma Portuguesa ISO 9001:2008	49
3.3.2. Metodologia de Certificação	50
3.3.3. ISO/DIS 9001:2015	51
3.4. Comparação dos Modelos da Qualidade	53
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	58
4. Metodologia de investigação	59
4.1. Questão de partida	59
4.1.1. Objetivos	60
4.1.2. Hipóteses	61

4.1.3. Variáveis	62
4.2. Desenho da Investigação	63
4.2.1. Tipo de estudo	63
4.2.2 A população e a amostra.....	63
4.2.3. Instrumento.....	65
5. Apresentação dos resultados e discussão	67
5.1. Apresentação dos resultados	67
5.2. Discussão dos resultados	90
6. Considerações finais	104
7. Bibliografia.....	106

As questões da qualidade ocupam hoje um lugar central nas preocupações e nos debates públicos, atravessando todos os setores de atividade, envolvendo cidadãos, organizações, instituições públicas e governos. No quadro das tendências e dos desafios colocados pelos quadros de referência das instâncias europeias e internacionais, a concetualização e a formulação das políticas públicas são também cada vez mais dominadas pelas questões da qualidade. Escolhida como vetor de regulação da sua adequação, da sua operacionalização e dos seus resultados, a qualidade assume-se como um desafio que interessa a todos os envolvidos, independentemente do seu posicionamento na questão. Os serviços sociais estão também hoje claramente confrontados com os desafios da qualidade, o que traz à sua gestão, a todos os níveis, novas e acrescidas responsabilidades. Podendo ser assumido como ameaça, tal desafio proporciona todavia uma oportunidade de contribuir decisivamente para o sucesso das políticas, para a eficácia e a sustentabilidade das organizações prestadoras de serviços, nomeadamente num contexto de escassez de recursos e de crescentes exigências de todas as partes interessadas, como aquele em que hoje se vive.

O desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade permite uma melhoria ao nível do desempenho organizacional e de satisfação das partes interessadas, quer sejam clientes, colaboradores ou parceiros. Permite avaliara satisfação em relação a aspetos globais e específicos do conjunto de serviços prestados, identificando os pontos fracos e fortes, fundamentais para o desenvolvimento de um plano de melhoria.

Desta realidade, surge a certificação, que assume indiscutivelmente uma condição essencial na marca da diferença e na garantia da qualidade.

Face ao exposto, pretende-se com este estudo conhecer as perceções dos dirigentes de topo sobre a relação entre a certificação pela qualidade nas IPSS e os impactos no quotidiano das IPSS do distrito de Viseu.

O trabalho será assim composto por duas partes. Na primeira, incluem-se três capítulos do Referencial Teórico, sendo o primeiro referente à Qualidade: Conceitos, Princípios e Modelos, permitindo uma melhor perceção das suas origens, objetivos e

evolução histórica. O segundo capítulo integra o Enquadramento das IPSS. O último capítulo refere-se às normas e certificação para o terceiro setor.

Na segunda parte, apresentar-se-á o Estudo Empírico, nomeadamente a metodologia, onde estão indicados de forma discriminada os objetivos em estudo, a amostra estudada, o instrumento de trabalho para a recolha de dados utilizado e a forma de tratamento e análise dos mesmos.

Por fim, surgirão as conclusões, onde estarão incluídas as reflexões críticas dos pontos fulcrais das aprendizagens.

PARTE I – REFERÊNCIAL TEÓRICO

“Um dos objetivos da revisão da literatura consiste em diferenciar o que é conhecido sobre um tema e o que falta investigar” (Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte. J., 2009). Segundo Dias (2010, p. 37) o quadro de referência é um processo interativo sobre os conceitos e a forma como estes se ligam entre si através de associações ou relações. Assim, pretende-se, com a revisão da literatura, apresentar de forma clara as diferentes perspectivas relativas a aspetos e conteúdos relevantes associados ao objetivo central da investigação, de forma a servir de suporte para a sua melhor perceção.

1. A Qualidade: contextualização, conceitos e modelos

A gestão da qualidade é cada vez mais uma questão central à gestão das organizações, tendo como principal objetivo satisfazer os seus clientes e garantir um serviço de excelência.

Assim, surge a necessidade da exploração do conceito da qualidade, sua contextualização e respetivas teorias.

1.1. Conceito de Qualidade

A qualidade aplica-se a todos os bens, produtos naturais ou manufacturados e serviços, pode ser um conceito complexo devido aos diferentes critérios base que cada pessoa pode conceber.

Para Pires (2000, p. 16), “... a qualidade já não se discute, porque sem ela a Organização não sobrevive...”. A opinião de Evans & Lindsay (2011) também se enquadra no mesmo pensamento, quando referem que a qualidade está tão presente na cultura das Organizações, que os gestores e os colaboradores não precisam de pensar nela de forma tão consciente. Neste contexto, a qualidade é assim, seguramente uma componente fulcral nos dias de hoje e permanecerá como uma parte fundamental da procura de um melhor desempenho por todo o mundo (Evans & Lindsay, 2011), ou seja, uma condição a conceber.

Associado ao conceito de qualidade estão diversas definições que podem ser multifacetadas, complexas e difíceis de definir. No entanto, Pires (2000) reconhece que apesar de a qualidade apresentar uma componente subjetiva e difícil de medir, esta deve ser objetivada e quantificada de forma a se tornar mensurável. Para o autor, idem (2000), a qualidade deve ser especificada segundo diversos parâmetros: **1)** a conceção, ou seja, a dimensão em que o projeto inclui as necessidades do consumidor e **2)** a medição da qualidade do fabrico ou da prestação do serviço, confirmando se está conforme as especificações. Não deve ser igualmente posta de parte a ideia da **3)** qualidade segundo os resultados da utilização, particularmente a dimensão em que o produto cumpre as tarefas ou os serviços esperados. Por fim, **4)** a qualidade relacional, ou seja, a medida da eficácia dos contatos com os clientes. Para além destas especificações, para o autor, a qualidade compreende características divididas em duas categorias. As características

funcionais, nomeadamente aquelas que são úteis ao consumidor e conseguem responder às suas necessidades e às características técnicas, aquelas que decorrem das soluções técnicas visionadas.

Pinto (2006) considera que nas últimas cinco décadas se verificou um aparecimento acentuado de diversos serviços, que são parte integrante da sociedade e contribuem para a qualidade de vida das pessoas. Destaca assim, a melhoria da qualidade de vida, o fato de haver mais tempo livre, as alterações demográficas e o aumento da exigência e sofisticação dos clientes como fatores que incentivam o aumento da procura de serviços. A qualidade dos serviços está intimamente ligada à satisfação do cliente e presentemente, não chega um sorriso nos lábios, é necessário ir mais além, oferecendo as empresas aos seus clientes a garantia dos seus serviços e em caso de não ficarem satisfeitos, descontos, devolução do dinheiro e até mesmo um serviço gratuito (Pinto, 2006). Importa também referir que a qualidade não se associa somente aos serviços mas também aos produtos, devendo ambos ser articulados, ou seja, prestar um serviço de qualidade com produtos e equipamentos de qualidade e fornecer um produto com qualidade integrado num serviço de qualidade.

Em conclusão e segundo a opinião de Saias (2007), no que respeita à definição de qualidade, a maioria dos autores concorda que esta é o que os clientes querem que seja. Sendo assim, a resposta à qualidade de um serviço específico é indiscutivelmente o que é esperado ou idealizado pelos clientes. Neste sentido, o desenvolvimento de um serviço com qualidade está na ordem do dia, revelando-se indispensável para quem quer ter reconhecida alguma distinção.

1.2. Trajetória evolutiva do conceito de Qualidade

O conceito de qualidade tem sido alvo de várias transformações ao longo do tempo por falta de unanimidade na sua significação. Vários são os autores que apresentam diferentes perspetivas acerca do tema, como tal, passa-se a referir alguns exemplos:

De acordo com Evans & Lindsay (2004) não existe uma definição universal de qualidade nem esta é consensual. Uma noção que é muitas vezes utilizada pelos consumidores é que esta é sinónimo de superioridade ou excelência. A qualidade não

pode ser definida com precisão uma vez que cada pessoa tem o seu próprio entendimento sobre o conceito.

A mesma opinião apresenta Pires (2000), ao referir que o conceito é subjetivo por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão uma vez que não existe nenhuma medida para comparar produtos ou pessoas entre si.

Crosby (1979) entende o conceito de qualidade como conformidade com os requisitos. Esta definição implica que os requisitos tenham que ser especificados pelo que, pressupõe a existência de uma norma que contenha discriminado o que deve ser feito de forma a verificar com alguma facilidade se os preceitos estão ou não a ser cumpridos.

Por sua vez, Juran (1988) define qualidade como adaptação ao uso, focalizando o impacto que as consequências do produto ou serviço têm no consumidor e na sociedade.

Dada a complexidade do conceito, Garvin (1983) propõe cinco categorias para a sua definição:

1. Definições transcendentais - São subjetivas e pessoais de difícil definição. São eternas mas estão para além da descrição lógica e das possibilidades de medição. São ainda consideradas sinónimo de excelência.

2. Definições baseadas na produção - A qualidade é vista como uma variável mensurável, a base de mediação são os atributos do produto. Estas definições implicam a produção de produtos/serviços isentos de erro.

3. Definições baseadas no utilizador/ consumidor - A qualidade é um meio para a satisfação do cliente o que torna estas definições individuais e parcialmente subjetivas.

4. Definições baseadas no produto - Qualidade significa estar em conformidade com os requisitos e as especificações de forma a corresponder às expectativas dos consumidores. São definições precisas e mensuráveis.

5. Definições baseadas no valor acrescentado - Estas definições têm em conta o grau de excelência a um preço aceitável. Focam a relação custo/uso.

Em acordo com a quinta categoria proposta por Garvin, Evans & Lindsay (2004) referem a existência de definições que assentam no pressuposto de que as diferenças na qualidade refletem diferenças na quantidade de alguns atributos do produto. Esta interpretação implica a ideia de que os produtos/ serviços mais caros são sinónimo de

produtos de maior qualidade o que é errado uma vez que os autores assumem que um produto não precisa ser caro para ter qualidade para o seu consumidor.

Ao realizar-se uma reflexão sobre as várias definições expostas, verifica-se que o conceito foi alterando ao longo das décadas desde a sua primeira definição em 1931 por Walter Shewhart até aos dias de hoje.

A evolução do conceito ascendeu de tal ordem que hoje em dia, as preocupações com a adoção de práticas de qualidade estão presentes em todos os setores de atividade que pretendem ir ao encontro das necessidades dos clientes e obter sucesso no mercado.

Um dos principais avanços do conceito diz respeito às necessidades dos consumidores. No passado, as inquietações centravam-se menos nas necessidades do cliente e mais na otimização de formas de deteção de erros.

No período entre 1980 e 1990, a qualidade passa a ser influenciada pelo conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT). Neste período surge a noção de gestão associada à qualidade uma vez que tem que ser gerida, não acontece por acaso.

Feigenbaum (1991), mentor da GQT, defende que a qualidade é uma forma de gestão estabelecendo desta forma a ligação entre os conceitos.

De acordo com Pinto et al. (2006), a GQT é uma filosofia de gestão que procura a melhoria e a satisfação dos clientes tocando em todas as áreas e colaboradores da instituição promovendo a rentabilidade da mesma.

Por sua vez, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) (2001) define gestão da qualidade como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma Organização no que respeita à qualidade.

Atualmente, a noção GQT é fulcral na implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) uma vez que é a perspetiva mais atual e que agrega todas as evoluções que o conceito sofreu ao longo do tempo, tendo como essência a satisfação do cliente e de todas as partes interessadas.

Hoje, a Qualidade pode ser definida como “o conjunto de atributos e características de uma entidade ou bem que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade” (Decreto-Lei 140/2004 de 8 de Junho).

Definido o conceito de qualidade segue-se a importância de nos questionarmos como se operacionaliza, como se mede, e se avalia.

Para uma correta operacionalização e medição da qualidade, importa realçar o ângulo pelo qual as características dos serviços deve ser abordado, tendo em vista a sua operacionalização. Assim, a **intangibilidade**, alude a que “os serviços são, acima de tudo, performances e não objetos” sendo esta abordagem enfatizada por Bateson (1977) Shostak (1977) Berry (1980) e Lovelock (1981); quanto à **heterogeneidade** esta deve ser vista como um atributo que caracteriza especialmente aqueles serviços que se baseiam numa componente forte e intensiva de trabalho e apresentam performances que variam de produtor para produtor, de consumidor para consumidor e ao longo do tempo. Esta característica faz com que seja difícil conseguir uma consistência de comportamento por parte dos trabalhadores que tem como consequência uma uniformização da qualidade (Booms e Bitner (1981) citados por Parasuraman et al. (1985)); e, por último, a **inseparabilidade** que resulta da circunstância da produção e do consumo de muitos serviços ocorrerem em ato contínuo, em serviços não é possível estabelecer ao nível da engenharia do plano de produção os requisitos de qualidade e, depois, enviá-los no serviço para o consumidor. É possível identificar, ainda, na literatura um quarto fator designado **pericuidade** que se encontra muito ligado ao conceito de inseparabilidade e que se prende com a impossibilidade de armazenar, por exemplo, força de trabalho.

A dificuldade da delimitação do conceito “avaliação de qualidade” advém por um lado das questões que se colocam em torno do conceito de avaliação e, por outro lado, do conceito de qualidade.

Do ponto de vista etimológico o significado de avaliar é determinar a valia, o valor intrínseco ou estimado de um produto ou serviço. Mas o significado de avaliar, do ponto de vista operacional, só fica estabelecido quando se define a metodologia da avaliação ou seja a forma como na prática se avalia que compreende estabelecer, entre outros, o momento, os instrumentos e a escala em que esta será feita.

Nos modelos mais tradicionais de gestão, a avaliação surge sempre como uma das fases do ciclo de gestão. Em alguns modelos, mais recentes, a avaliação é vista como uma atitude e, por isso, deve fazer parte do quotidiano da organização e de todos aqueles que a compõem.

Considerou-se ainda importante evocar o conceito de percepção, pelo papel central que este ocupa nesta problemática da avaliação de qualidade. Embora a avaliação de qualidade seja sempre um processo iminente suportado pela percepção do avaliador nem sempre lhe é dada a devida e explícita atenção, por parte dos diferentes autores.

Hoje, mais do que a avaliação pontual do produto/serviço, o consumidor avalia de forma comparada e integrada e por isso socorre-se com frequência de outros elementos na sua avaliação que vão para além da dimensão situacional, tornando a avaliação de qualidade um processo de natureza mais contingencial mas também mais holista. Avaliar qualidade resulta da forma como se percebe a qualidade. Trata-se, por isso, de um fenómeno que se baseia fundamentalmente na percepção.

1.3. Qualidade em serviços

Para se poder avaliar a qualidade de um serviço é necessário conhecer, em primeiro lugar, os conceitos de qualidade e de serviço e, posteriormente, as características associadas aos serviços que lhes conferem a sua especificidade.

Um Serviço, segundo Grönroos (1998), “ é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor dos serviços – que é fornecida como solução para o(s) problema(s) do(s) cliente(s)”. Uma das principais e evidentes características de um serviço que o distingue de um bem é o facto de este ser intangível, isto é, o que resulta do serviço não é um bem físico, não é algo em que se possa tocar, ao contrário de um bem que é tangível. Ao ser algo intangível, o serviço é igualmente heterogéneo, uma vez que, ao contrário de um bem físico, que é homogéneo e garante um desempenho padronizado, no serviço isso não acontece, pois cada prestação é uma prestação e cada cliente é um cliente. Uma outra característica de um serviço é o facto de a produção e o consumo acontecerem em simultâneo, envolvendo o cliente no próprio processo produtivo e dificultando a deteção e correção de falhas antes do seu consumo. Não sendo um bem físico, um serviço é igualmente impossível de armazenar e, uma vez produzido, é também impossível de devolver. Ao avaliar a qualidade de um serviço, o cliente avalia não só a prestação do serviço em si, mas também o aspeto do local, o comportamento e aparência dos empregados, as acessibilidades, ou seja, os aspetos tangíveis do serviço. Assim, ao

prestar um serviço, a organização deve ter em conta não só o serviço mas todo o processo e meio envolvente que o definem. Devido às suas características específicas, a avaliação da qualidade do serviço é feita durante o seu processo de realização. Ao dirigir-se ao serviço, o cliente tem expectativas, que vão ser comprovadas, ou não, no momento em que o serviço é prestado.

Deste modo, as organizações devem conhecer os seus clientes, as suas necessidades e expectativas, para que a percepção do cliente acerca do serviço seja, no mínimo, igual àquela que este esperava ou, preferencialmente, maior. Foram muitos os investigadores que contribuíram para o estudo do marketing em serviços e para o desenvolvimento de conceitos de gestão da qualidade de serviços. De destacar, os estudos conduzidos pelas duas principais escolas dedicadas ao Marketing de Serviços: a Escola Nórdica de Grönroos e Gummesson e a Escola Norte-Americana de Parasuraman.

1.3.1. Qualidade Esperada e Qualidade Percebida

O esforço de qualquer Organização em procurar a qualidade dos seus bens ou serviços só faz sentido se a mesma for sentida por quem a recebe, ou seja, se essa qualidade for percebida pelo cliente. A organização só está a cumprir com os requisitos da qualidade, quando esses são efetivamente confirmados pelos clientes. Assim, a organização deverá apostar numa política de qualidade eficaz, que procure, em primeiro lugar, avaliar o que o cliente pensa acerca do produto/serviço que lhe é prestado e, partindo dessa avaliação, tentar ir ao encontro daquilo que realmente é importante para o cliente. Ao avaliar a qualidade de determinado bem ou serviço, o cliente é influenciado por vários fatores que vão condicionar a sua avaliação. Assim, ao dirigir-se a um determinado serviço, o cliente tem uma ideia pré-definida daquilo que será a qualidade da sua prestação, baseado na sua expectativa em relação ao mesmo. É a expectativa do cliente em relação à qualidade que vai definir a sua percepção aquando da prestação do serviço, ou seja, se a expectativa que o cliente tinha antes da prestação efetiva do serviço foi frustrada, este irá perceber um baixo nível de qualidade, mas se, pelo contrário, a expectativa inicial for inferior àquela com a qual o cliente se deparou no momento da prestação, este irá perceber o serviço como de boa qualidade. São vários os fatores que influenciam a expectativa criada pelo cliente em relação a um serviço, tais como: as suas necessidades individuais, desejos, constrangimentos, experiências passadas tidas com

este ou com outro serviço, a imagem que determinada Organização tem no mercado, o marketing e todos os fatores que o fazem criar um pré-conceito e a idealizar de que forma determinado serviço será. Assim, e de acordo com as suas necessidades específicas, cada cliente faz a sua avaliação acerca da qualidade, sendo que essa avaliação varia de pessoa para pessoa e a qualidade percebida do serviço é diferente. A qualidade de determinado serviço e a percepção do cliente acerca da mesma, é definida no ponto em que a performance do serviço, isto é, a sua prestação efetiva, vai ou não ao encontro das suas expectativas. Assim, a Organização deve tentar identificar o cliente, ouvi-lo, perceber a origem das suas expectativas, saber o que é importante para ele e procurar corrigir eventuais erros na prestação do serviço e a incoerência entre expectativas e percepção. Parasuraman et al. (1988) e Cronin e Taylor (1992), definiram qualidade em serviços como “a diferença entre as expectativas do cliente e as suas percepções do desempenho do serviço recebido”, isto é, a habilidade de uma organização de atingir ou exceder as expectativas dos clientes. Assim, a Organização deve tentar reduzir ao mínimo a discrepância existente entre aquilo que o cliente espera de um serviço, a Qualidade Esperada, e aquilo que efetivamente recebe do mesmo, a Qualidade Percebida.

Christian Grönroos (2000) considera que se obtém a qualidade total percebida quando a qualidade experimentada satisfaz a qualidade esperada pelos clientes. Deste modo, a qualidade percebida pelos clientes é a integração das suas expectativas, da qualidade técnica, da qualidade funcional e da imagem da empresa prestadora do serviço.

Assim, segundo Grönroos (2000) a qualidade percebida pelo cliente apresenta duas dimensões:

- Técnica (ou de resultado) – aquilo com que o cliente fica após ter terminado o processo de produção e as interações entre comprador/vendedor, isto é, aquilo que o cliente recebe;

- Funcional (ou relacionada com o processo) – modo como o cliente recebe o serviço.

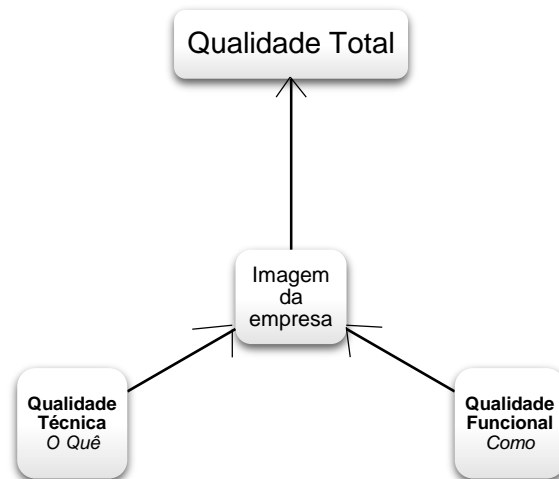


Figura 1 – Duas dimensões de Qualidade de Serviço de Grönroos

Fonte: Adaptado de Grönroos (2000:p.65)

O mesmo autor apresentou o Modelo de Qualidade de Serviço Total, em que a qualidade percebida é determinada pelo hiato existente entre a qualidade experimentada e a qualidade esperada.

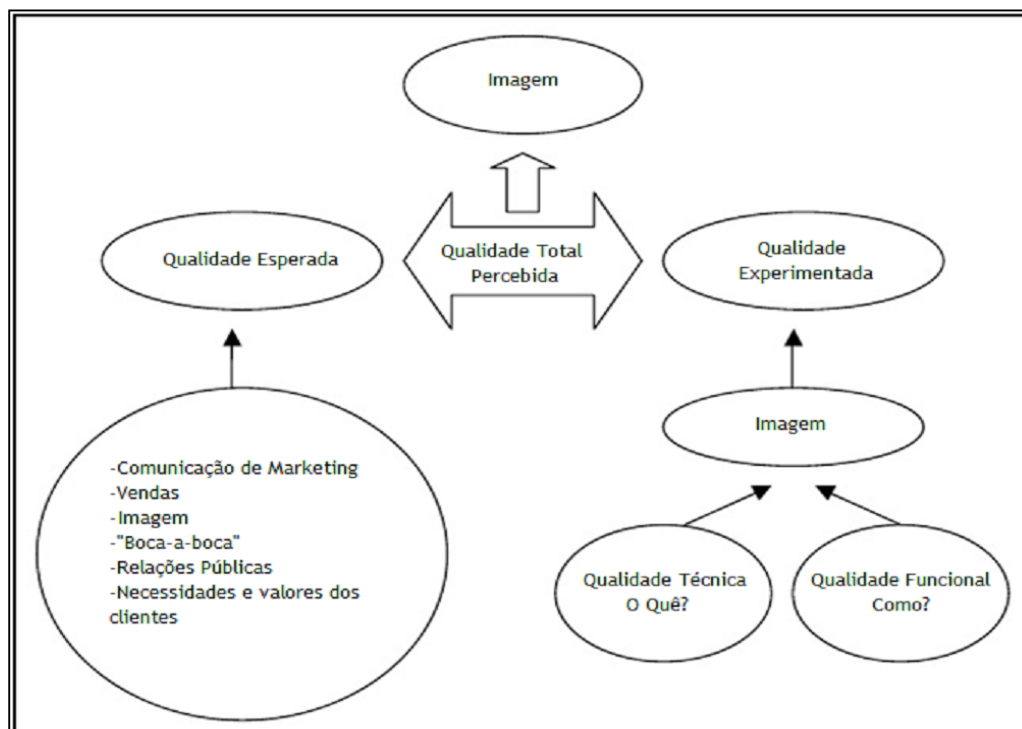


Figura 2 – Modelo de Qualidade de Serviço Total de Grönroos

Fonte: Grönroos (2000:p.67)

Esta figura ilustra que a qualidade percebida é formada pela qualidade experienciada na receção do serviço (imagem técnica e funcional) e pelas expetativas

criadas em relação a esse mesmo serviço e suas especificidades, influenciadas por vários fatores: comunicação de marketing, vendas, imagem do serviço, passa a palavra entre os consumidores, papel das relações públicas e preocupação pelas necessidades dos consumidores entre outras.

Um outro pesquisador da Escola Nórdica foi Gummesson, que apresentou o Modelo dos 4Q, partindo do pressuposto de que os serviços e os bens físicos são parte integrante do serviço que é oferecido. Gummesson (1987) faz referência aos fatores chave da organização que estão na origem da qualidade, isto é, as fontes da qualidade: qualidade na conceção, qualidade na produção, qualidade na entrega e qualidade nas relações cliente-fornecedor, com a intenção de ajudar os fabricantes e as empresas de serviços a gerir a qualidade.

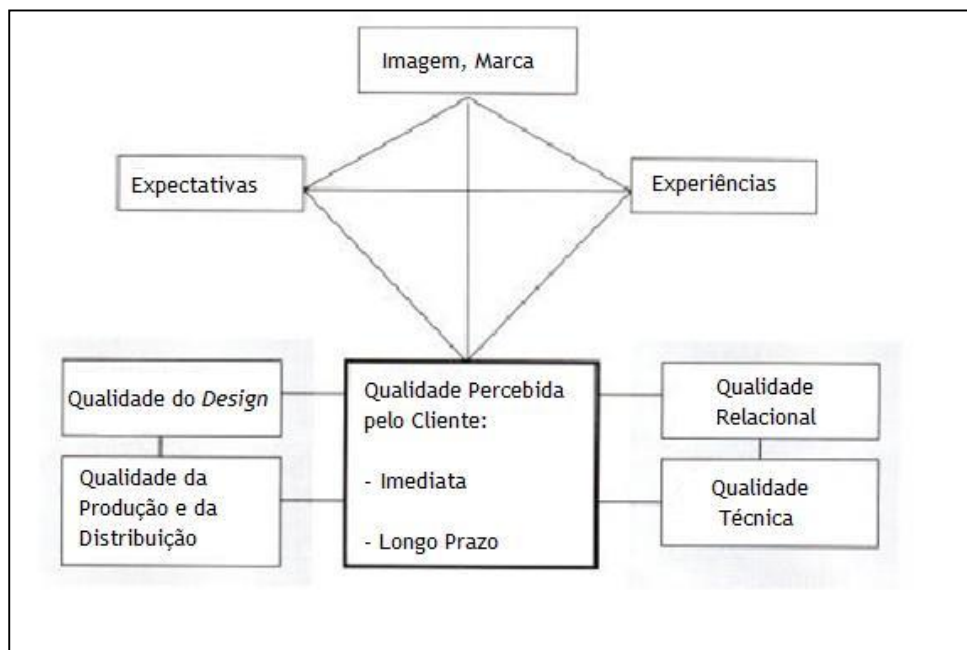


Figura 3 - O Modelo de Gummesson (1993): 4Q Model of Offering Quality

Fonte: Adaptado de Grönroos (2000:p.71)

Este modelo pode considerar-se importante e completo uma vez que atenta em aspetos como a evidência física e processo de produção de um serviço e também a componente relacional da qualidade, ou seja, aspetos que complementam o modelo da perceção total da qualidade que referenciava em exclusivo a qualidade esperada e experimentada pelo consumidor (Grönroos 2000).

Grönroos e Gummesson decidiram juntar os seus modelos, Modelo da qualidade total percebida e Modelo dos 4Q, respetivamente, formando um novo, o Modelo da Qualidade Grönroos-Gummesson, destinado às empresas de serviços e indústrias (Loureiro, 2006).



Figura 4 - Modelo da Qualidade de Grönroos-Gummesson

Fonte: Adaptado de Grönroos (1998)

Também de extrema importância foi o Modelo apresentado por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988), utilizado posteriormente em vários estudos, que identifica as cinco lacunas da medição da qualidade dos serviços, o Modelo dos Gaps.

O Modelo dos Gaps da Qualidade de um serviço surge da necessidade de as organizações detetarem quais as fontes dos problemas na qualidade dos seus serviços e de as corrigirem. As falhas/problemas detetados por este estudo foram agrupados em cinco lacunas, os Gaps da Qualidade. Assim, este estudo pretende apresentar um modelo de avaliação das discrepâncias da qualidade, através da diferença entre expectativas e perceções de dois pontos de vista diferentes: o do cliente em relação ao serviço recebido e o da Organização em relação ao serviço prestado.

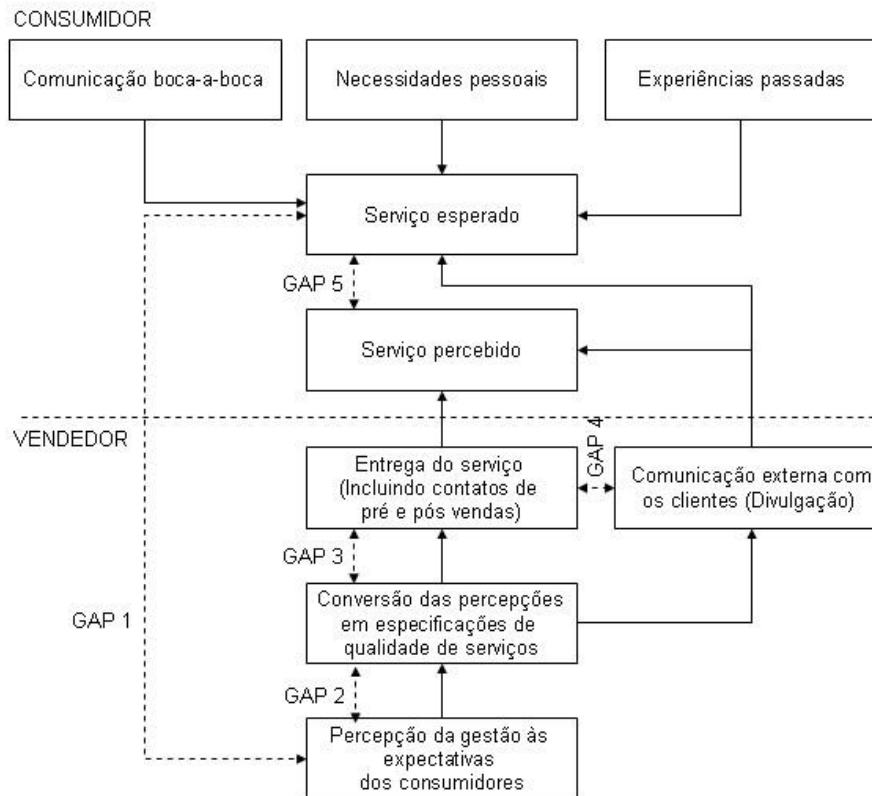


Figura 5 - Modelo dos Gaps da Qualidade do Serviço

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al.(1985: p.44)

Segundo os autores, são cinco as lacunas na medição da qualidade de um serviço: Gap 1 – discrepância entre as expectativas dos clientes e a percepção da organização sobre essas expectativas (desconhecimento das efetivas necessidades e expectativas dos clientes); Gap 2 – dificuldade da organização em operacionalizar as suas percepções na prestação de um serviço com qualidade; Gap 3 – discrepância entre a especificação do serviço e o serviço realmente entregue, traduzida na dificuldade da organização em padronizar o desempenho do serviço; Gap 4 – problema de comunicação entre a organização e o cliente, que levam à criação de falsas expectativas no cliente (por exemplo, a publicidade exagerada); Gap 5 – diferença entre expectativas e percepções do cliente em relação ao serviço, resultante da existência de qualquer um dos hiatos anteriores.

De forma a obter um controlo dos desvios ou Gap's, os autores do modelo desenvolveram uma escala denominada SERVQUAL que permite avaliar a qualidade de serviços tendo por base as expectativas e percepções dos clientes.

De acordo com o Modelo dos Gap's em que, como já foi referido, a qualidade do serviço é avaliada através da diferença entre as expectativas dos clientes acerca do serviço

e as percepções do serviço experimentado, Parasuraman et al. (1988) estudaram os fatores determinantes da qualidade do serviço tendo identificado cinco dimensões da qualidade que os clientes utilizam na sua avaliação: **Tangibilidade** (instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal), **Fiabilidade** (prestação do serviço de forma precisa e confiável), **Responsabilidade** (capacidade de resposta), **Garantia** (funcionários com conhecimento e corteses) e **Empatia** (prestação de atenção personalizada aos cidadãos).

O SERVQUAL é considerado um importante instrumento para a avaliação da qualidade dos serviços quando é usado de forma sistemática, juntamente com outros instrumentos de medição da qualidade, como sejam os questionários aos colaboradores do serviço (Parasuraman et al, 1988), podendo ser então usado pelos serviços para perceber a quais destas dimensões os clientes dão mais importância e também para perceber qual o grau de satisfação dos clientes, através da avaliação das suas expectativas e percepções, possibilitando assim aos gestores do serviço perceberem quais são as áreas do serviço que necessitam de melhorar o seu desempenho (Parasuraman, 1988).

A abordagem de Cronin e Taylor (1992) é feita sob outro prisma, salientando a diferença existente entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, já que nesta última temos em conta as percepções de curto prazo que estão interligadas à prestação, e na Qualidade deparamo-nos com atitudes de curto prazo (Cronin e Taylor, 1994).

Estes autores mostram assim a diferença entre qualidade e satisfação, afirmando mesmo que a qualidade precede a satisfação, e que por isso mesmo as expectativas devem ser então esquecidas, devendo apenas ser medido o desempenho. Quanto maior for o desempenho percebido de um serviço, maior será a qualidade do serviço.

A mais-valia do SERVPERF diz precisamente respeito à escala, que os autores indicam ser eficiente, já que reduz os itens a medir e conseqüentemente torna-se mais simples e prática, explicando simultaneamente maior variância da qualidade do serviço.

O SERVPERF focaliza as percepções dos clientes, sendo que a qualidade do serviço deve medir-se a partir destas percepções (Brady, Cronin e Brand, 2002).

Neste seguimento, quanto melhores forem as percepções, maior será a qualidade de serviço percebida pelo cliente.

1.4. Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)

Hoje em dia é importante o desenvolvimento de um SGQ nas Organizações, garantindo o comprometimento de todos e a conquista da excelência nos processos e produtos, possibilitando de igual forma a melhoria contínua. Este facto resulta da evolução do conceito de qualidade e da globalização dos mercados, necessitando as Organizações de recorrer a novas formas de gestão como os SGQ para se tornarem mais competitivas e marcarem a diferença (Rosa & Silva, 2010). Neste sentido, as Organizações pretendem com a implementação do SGQ atrair mais clientes e melhorar o seu desempenho, colocando nos mercados produtos e serviços com elevados níveis de qualidade (Ribeiro, 2007). No entanto, o conceito de qualidade não se refere apenas à qualidade de um produto ou de um serviço específico mas sim à qualidade do processo como um todo, incluindo processos focalizados no cliente e com vista à maximização da sua satisfação. O sistema da qualidade é assim, um conjunto de medidas por parte da Organização com a capacidade de assegurar um determinado nível de qualidade. Um subsistema da gestão, na medida em que confere constantemente recursos e responsabilidades, tornando a Organização viável, efetiva e competitiva em termos de qualidade (Pires, 2000). Pode-se concluir assim, que um SGQ pode evidenciar o potencial da Organização, envolvendo a gestão de todos os recursos através de processos que vão ao encontro da missão e visão da mesma, proporcionando a todas as partes envolvidas respostas adequadas às suas necessidades.

1.5. Satisfação

Foram vários os autores que estudaram o conceito de satisfação e a sua relação com a qualidade do bem/serviço, estando esta definição longe de ser consensual. Uma das primeiras definições de satisfação é apresentada por Hunt (1977), que define satisfação como “a avaliação de que a experiência foi pelo menos tão boa quanto deveria ser”.

1.5.1. Conceito de satisfação

Ribeiro (2009, p. 68) refere “O conceito de satisfação é vasto e multifacetado, à semelhança do seu espectro de aplicação. Para exemplificar esta heterogeneidade, para além do marketing, podemos encontrar o conceito associado a questões laborais significando satisfação no trabalho (encontram-se os primeiros estudos produzidos sobre esta matéria ao nível da organização científica do trabalho (OCT) e em particular a escola das relações humanas. Numa outra área, totalmente distinta, onde se avalia a Interacção Humana com Computadores (Human Computer Interaction – HCI) o conceito de satisfação surge ligado à usabilidade, ao conforto e aceitabilidade de um interface pelos seus utilizadores.”.

A qualidade de determinado bem ou serviço, analisada do ponto de vista do potencial intrínseco que o caracteriza, pode ser medida através da satisfação que é sentida pelo cliente. Deste modo, o objetivo de qualquer Organização deve ser não só produzir um bem de qualidade, ou fornecer um bom serviço, mas satisfazer o cliente, fazer com que este volte e, de preferência que escolha este bem/serviço em detrimento de outro. Um serviço que é avaliado externamente e satisfaz as necessidades dos seus clientes é, em princípio, um serviço com qualidade. Uma Organização para que tenha sucesso, é fundamental que tenha uma política de qualidade consistente aliada à avaliação externa da satisfação, porque tudo que a Organização faça para fornecer um serviço excelente, não faz sentido se o cliente não ficar satisfeito. O fim último de qualquer Organização deve ser satisfazer os seus clientes, devendo considerar todos os recursos destinados a aumentar a satisfação dos clientes, um investimento.

Depois de Hunt (1977), muitos outros autores deram a sua contribuição introduzindo diferentes fatores determinantes que influenciam o conceito de satisfação do ponto de vista do cliente, podendo ser sintetizados nos seguintes:

- As suas expectativas, ou seja, o que o cliente espera do bem ou serviço, criando premissas sobre as quais o consumidor fará a sua avaliação;
- As necessidades e os desejos do cliente;
- O estado afetivo do cliente;
- As experiências anteriores (quando existem);
- As perceções de equidade;

- A percepção do desempenho do bem/serviço;
- O desempenho do bem/serviço;
- A comparação que ocorre entre as expectativas pré-compra e o desempenho percebido durante o consumo;
- A confirmação/desconfirmação das expectativas, em que o desempenho do bem pode ocorrer segundo o esperado, confirmando-se, ou pode ocorrer de forma diferente do esperado, desconfirmando-se;
- A discrepância entre o desempenho esperado e o desempenho percebido.

Nas suas definições de qualidade, Oliver defende a existência de fatores determinantes na satisfação do cliente. Nas suas primeiras definições, o autor sugere que a satisfação “é um estado psicológico total associado a uma compra em particular, e que resulta da comparação do nível de benefícios e custos recebidos de uma empresa, com o nível de benefícios esperados” (Oliver, 1981), sendo que nesta comparação ocorrem sentimentos positivos e negativos relacionados com a própria compra. Segundo o mesmo autor (1993), a satisfação é condicionada pelos fatores pessoais do cliente e pelas suas experiências de consumo, ou seja, o cliente é influenciado por um conjunto de afetos positivos ou negativos induzidos pela experiência do passado, que conduzem a um processo comparativo das experiências. Os antecedentes da satisfação do cliente estão relacionados com um nível inicial de expectativas, pela desconfirmação das mesmas, através da percepção do desempenho do serviço, e por uma componente emocional do próprio cliente, relacionada com a noção pessoal de justiça e de igualdade de tratamento aos clientes, e com os afetos positivos e negativos. Oliver (1997) considera que o determinante com mais peso na avaliação que é feita pelo cliente são as expectativas. Segundo o autor, as expectativas formam um padrão para julgamentos futuros em relação ao desempenho do bem ou serviço, que o cliente irá utilizar e que podem fazer com que a sua satisfação aumente ou diminua, considerando os fatores que estiveram na base da construção destas expectativas. Loureiro (2006) realizou um resumo dos principais antecedentes e consequentes da satisfação (ver figura 6).

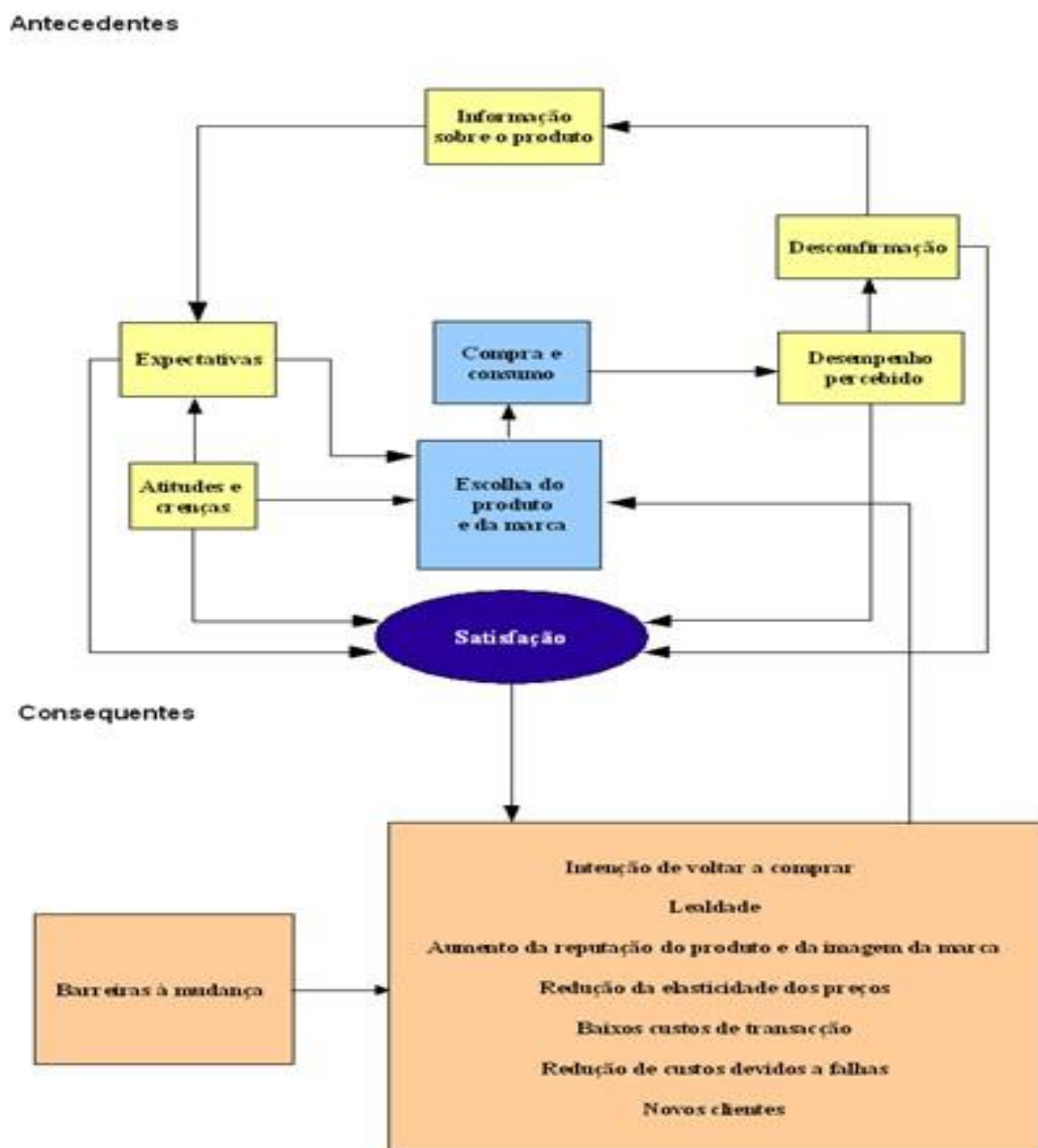


Figura 6 - Antecedentes e Consequentes da Satisfação

Fonte: Loureiro (2006)

Mediante a figura 6, pode-se verificar que, como principais consequentes da satisfação, estão as barreiras à mudança para outra organização. Entre estas destaca-se o passa-palavra positivo e a intenção para voltar ao serviço, ou o de continuar a utilizar o serviço, ou mesmo a intenção de pagar mais, tal como irá ser aplicado neste estudo.

Qualquer Organização deve medir regularmente a satisfação do consumidor, se possível até avaliar quais os fatores que levam à satisfação/insatisfação e usar essa informação em seu proveito para melhorar o seu desempenho. Mas, na prática, a

organização deve primeiro de tudo saber o que significa satisfazer o cliente e perceber se as suas expectativas foram satisfeitas ou até excedidas. Assim, ao recorrer a um serviço, o cliente fica satisfeito se a solução encontrada para o seu problema o agrada, caso contrário, fica insatisfeito. Contudo, um cliente satisfeito não deixa de ter curiosidade em experimentar outro fornecedor ou, simplesmente, gosta de alguma variedade. Deste modo, a organização deverá não só garantir a satisfação do cliente, mas também a sua lealdade e fidelização, que são consequentes da Satisfação. A percepção reiterada de qualidade forma o conceito de qualidade. Para isto não basta que o cliente esteja satisfeito, mas sim muito satisfeito. Para conseguir satisfazer integralmente o cliente, é necessário conhecê-lo e compreendê-lo. Assim, é necessário perceber as suas necessidades, a sua opinião em relação ao bem ou serviço que lhe é fornecido, os seus desejos e expectativas (atuais e futuras), os motivos que o levam a comprar, o seu conceito de satisfação. Este conhecimento deverá ser profundo, contínuo e pró-ativo, isto é, perceber quais as expectativas do cliente, de modo a superá-las e a satisfazê-lo. Apesar de ser um fator muito importante na determinação da satisfação do cliente, as expectativas não podem ser o único fator a ter em conta, pois algo que proporcionou elevados níveis de satisfação num cliente pode deixar outro descontente pelo simples facto de este ter expectativas relativas ao serviço acima do que lhe foi prestado. Medir a satisfação do cliente nem sempre é fácil e implica uma série de condicionantes, entre as quais: o facto de ser uma característica psicológica do indivíduo torna a sua medição bastante relativa; o seu conceito possui significados diferentes para diferentes pesquisadores e empresas, o que dificulta a sua compreensão; o grau de satisfação varia ao longo do tempo, com a utilização do bem e a obtenção de novas informações; a satisfação varia de acordo com os diferentes tipos de clientes, sendo que o que pode ser considerado aceitável e provocar a satisfação para um cliente, pode não o ser para outro.

Segundo Evrard (1994), existem dois tipos de medidas da satisfação:

- Medidas Objetivas – utilizadas para os estudos sobre a satisfação e as suas manifestações;
- Medidas Subjetivas – onde são essencialmente baseadas as pesquisas sobre satisfação, por exemplo, escalas de notações simples ou múltiplas.

A adaptação e utilização de técnicas de mensuração da satisfação deverão fazer parte das atitudes pró-ativas que a Organização deve adotar na busca da satisfação dos seus clientes.

Cada Organização deve desenvolver a sua própria escala para medir a satisfação dos seus clientes, prevenindo e evitando reclamações, isto é, tomar medidas de correção mesmo antes que o cliente tenha acesso ao bem/serviço, evitando que este fique insatisfeito. Perante a atuação da Organização, são várias as formas como os clientes se manifestam para demonstrar a sua opinião acerca do bem/serviço que receberam. Segundo Oliver (1997), os clientes manifestam-se, essencialmente, através de quatro estados:

- Contentamento – quando o consumidor conhece o resultado, mantendo o mesmo nível de satisfação;
- Prazer – quando o consumidor busca o prazer e o obtém, tornando-se mais satisfeito;
- Encantamento – quando os resultados do processo de comparação ocorrem acima das expectativas, tornando o consumidor extremamente satisfeito;
- Alívio – quando o consumidor deixa de estar insatisfeito. O que não implica, necessariamente, que se torne mais satisfeito.

Estas manifestações, quase imediatas por parte dos clientes, podem servir como ponto de partida para a avaliação da sua satisfação, devendo a organização estar atenta a todos estes “sinais” e aproveitando-os em seu favor na altura de medir a satisfação dos seus clientes, tentando que esta avaliação seja imediata e, preferencialmente, pró-ativa, ou seja, aperceber-se da reação do cliente antes mesmo de ele próprio o fazer.

1.5.2. Medição da Satisfação

Qualquer Organização só saberá se está, ou não, a satisfazer “bem” os seus clientes, se medir os seus níveis de satisfação. Deste modo, torna-se fundamental tomar medidas no sentido de avaliar a satisfação. É necessário ver em que ponto está o nível de satisfação do consumidor/cliente, o que está a ser feito no sentido de garantir um serviço de qualidade e, qual o próximo passo a dar em busca da excelência na promoção do serviço, devendo a satisfação ser encarada como o resultado desse esforço. Assim, torna-se imperativo medir a satisfação do cliente, através da recolha de dados que demonstrem a opinião do cliente acerca do serviço e a sua satisfação com o mesmo. Todo este processo, para além da avaliação externa do serviço, permite à gestão tomar medidas no sentido de aumentar a qualidade do serviço e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

São vários os motivos que levam à medição da satisfação e qualidade do serviço, entre os quais conhecer as percepções do cliente. Cada cliente é uma pessoa e cada pessoa tem diferentes percepções de uma mesma situação, encarando as coisas de modo diferente. Assim, torna-se fundamental que a Organização consiga identificar as percepções individuais de cada cliente. Ao identificar as percepções do cliente, a Organização tenta determinar várias condições relativas ao cliente, como o motivo que o levou a recorrer àquela Organização, o que procura no serviço específico, quais os critérios considerados pelo cliente para avaliar o bom desempenho do serviço, os motivos que levam o cliente a sentir-se satisfeito ou extremamente satisfeito. Um outro fator que a Organização deve avaliar é as expectativas do cliente, que derivam das suas necessidades, exigências, desejos e do conhecimento que este tem em relação ao serviço. A Organização deverá conhecer as exigências do cliente em relação à organização, o que este espera receber no fornecimento do serviço, isto é, o que o cliente necessita e quer do serviço quando recorre a este.

Perceber o porquê de determinada escolha do cliente é também um fator a considerar na medição da satisfação. A Organização deve perceber qual ou quais as necessidades que o cliente pretende suprir quando recorre ao serviço e quais serão as suas necessidades futuras. Um outro fator que a Organização deve medir aquando a medição da satisfação é a distância existente entre o cliente e a Organização. Esta distância ganha fundamento no facto de existirem diferenças entre o serviço que a Organização pensa ter prestado e o serviço que o cliente pensa ter recebido, no que a organização pensa que o cliente quer e o que o cliente realmente quer, a expectativa da qualidade de serviço do cliente e o desempenho do mesmo e, aquilo que o marketing promete e o que é a realidade.

Assim, segundo Ribeiro (2009), a única maneira de a Organização conseguir diminuir estas distâncias é conhecendo-as. É fundamental que a Organização, ao pôr em prática um programa de medição da satisfação, consiga conhecer as necessidades atuais e futuras do cliente, o que este precisa, quer, exige e espera receber do serviço e porquê. Mas o motivo mais importante pelo qual se devem medir os níveis de desempenho da qualidade de um serviço e da satisfação do cliente, é aprender como uma Organização se está a sair em determinado momento e para onde deve ir a seguir. Assim, ao mesmo tempo que a Organização tem de saber que distâncias existem entre ela e o cliente e como eliminá-las, que necessidades e expectativas têm os clientes e como apreendem o mundo, é necessário que a organização também saiba como se está a sair agora e tente obter

informação acerca de como terá de se comportar no futuro. Os estudos de mercado facultar-lhe-ão essa informação. Os clientes dirão à organização se os satisfaz o presente e o que irá precisar de fazer para os satisfazer no futuro. Dir-lhe-ão, também, se precisará de mudar a sua estratégia e/ou direção comercial. Medir as perceções do cliente quanto aos níveis de qualidade de serviço e satisfação é essencial para o sucesso de qualquer atividade. Depois de feitas todas as avaliações, externa e interna, a organização deve pôr em prática o processo de melhoria contínua da qualidade. Se uma Organização não tentar melhorar progressivamente a oferta, alguém o fará. Qualquer Organização deve medir tudo o que faz, no que concerne a todo o processo de produção de bens e serviços e oferta aos consumidores. É necessário perguntar aos clientes, bem como aos empregados, como pode melhorar o que faz. A Organização deve ouvir as suas respostas, sugestões e recomendações e implementá-las. A grande máxima de qualquer Organização deve ser perguntar a opinião a todos os intervenientes do processo produtivo com frequência e ir melhorando constantemente, tendo em conta essas opiniões. É preciso não esquecer que o grande objetivo da Organização é estabelecer uma relação de confiança e lealdade com os seus clientes e fazer com que essa relação perdure. Esta confiança só acontece quando os clientes estão satisfeitos. Para isso, é necessário que a Organização identifique as suas necessidades, satisfaça e exceda as suas expectativas, tente diminuir as distâncias que possam existir entre o que o fornecedor pensa ter fornecido e o que o cliente pensa ter recebido. O fim último de um programa de medição é prestar um serviço com qualidade e unir esforços para que este processo seja progressivo e contínuo. A delimitação de um programa adaptado à realidade de cada Organização permite obter uma avaliação de desempenho quase imediata, isto é, permite à Organização avaliar objetivamente o seu desempenho naquele momento e comparar o mesmo com os padrões ótimos definidos. Assim, qualquer Organização pode, com maior facilidade, ver o caminho que percorreu, quais os aspetos a melhorar e de que forma irá atuar com vista à melhoria contínua. Em suma, medir a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado permite à Organização saber, de imediato, qual o desempenho alcançado e qual o padrão ótimo pretendido, indicando de que forma poderá atuar para melhorar a qualidade do serviço e aumentar a satisfação do cliente e dá a todos aqueles que trabalham neste sentido uma noção de realização e a motivação necessária para serem melhores.

Apesar de a qualidade do serviço e a satisfação serem construtos distintos, existe uma relação causal entre os dois, sendo que a perceção da qualidade do serviço afeta a sensação de satisfação, o que por consequência afeta as intenções de comportamento

futuro. Cronin e Taylor (1992) afirmam que a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação e que esta exerce uma influência mais forte que a qualidade do serviço sobre as intenções de compra. Cronin e Taylor (1992) investigaram a conceptualização e medida da qualidade do serviço e a relação entre a qualidade do serviço, a satisfação do consumidor e a intenção de compra e descobriram que a qualidade do serviço pode ser vista como uma determinante da satisfação, a qual influencia as intenções. Contudo deve-se ter em atenção que os clientes nem sempre compram os serviços de maior qualidade. A conveniência, o preço e a disponibilidade podem aumentar a satisfação sem afetar a percepção de qualidade do serviço por parte do cliente.

Os conceitos de Satisfação e Qualidade relacionam-se diretamente, sendo abordados por vários autores, de forma a entender a ligação e a influência que ambos exercem um no outro.

A Qualidade apresenta várias dimensões de estudo, das quais algumas implicam e mostram a importância da satisfação, como tal, Deming (1990) acredita que a Qualidade implica a relação com a Satisfação das necessidades dos clientes.

Relativamente a esta temática surge uma dúvida primordial, que faz pensar sobre o que antecede o quê, se é a Qualidade que vem antes da Satisfação ou se é a Satisfação que vem antes da Qualidade. Autores como Parasuraman et al (1988), Bitner (1990), Bolton e Drew (1991) afirmam que a Satisfação vem primeiro que a Qualidade, apresentando estudos que sugerem esta posição. Neste seguimento surgem outros autores como Oliver (1993), Cronin e Taylor (1994), Fornell et al (1996), Brady et al (2002), Liljander e Strandvik (1995), bem como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), que alteram a sua posição, defendendo então que a Qualidade precede a Satisfação. Esta dúvida torna-se assim num impasse controverso, gerando questões e discussões no sentido de chegar a um consenso.

Grönroos (2000) não vê esta questão sob a mesma perspetiva que os autores acima mencionados, visto acreditar que a percepção da Qualidade vem sempre em primeiro, seguindo-se da percepção da Satisfação/Insatisfação com a Qualidade percebida anteriormente. Este autor admite que a percepção da Qualidade que surge em primeiro, surge através da comparação que se faz entre as expectativas e as experiências, e que a Qualidade que o cliente observa comparada com a Qualidade esperada, origina a Qualidade total percebida. Neste seguimento, autores como Churchill e Suprenant (1992),

Oliver e Desarbo (1988), Cronin e Taylor (1992), Fornell (1992), Anderson e Sullivan (1993) apoiam a ideia de que a Qualidade antecede então à Satisfação. Gronroos (2000) refere-nos que para obtermos uma Qualidade percebida positiva é necessário que a Qualidade experimentada pelo cliente corresponda às suas expectativas, referidas pelo autor como “qualidade esperada”. Verificamos então que a Satisfação resulta das expectativas serem ou não correspondidas.

A Satisfação surge como uma atitude comparativa, que a identifica e diferencia, como nos diz Oliver (2000, p.248), de outros estados “como a felicidade ou o prazer, que podem ocorrer sem um padrão de comparação”.

De acordo com Carapeto e Fonseca (2005), quando se utiliza a Satisfação como instrumento para medir a adequação do serviço às expectativas são necessárias algumas reservas.

Os conceitos em análise serão distintos? A confusão que se encontra muitas vezes em referências feitas à relação entre os dois conceitos remete à ideia de que ambos se confundem. Neste sentido, Oliver (1993) esclarece que quando se avalia a Satisfação perante um produto ou serviço é inevitável o seu consumo ou utilização, por sua vez a Qualidade poderá ser percebida sem a obrigatoriedade de uso.

Verifica-se assim que apesar da estreita relação entre os dois conceitos (Qualidade e Satisfação) e da sua complexidade, estes mantêm a sua distinção e singularidade.

2. Instituições Particulares de Solidariedade Social “IPSS”

Na atualidade existe uma crescente preocupação e uma consciencialização para as problemáticas do envelhecimento, surgindo cada vez mais RS específicas, que incluem a otimização dos mais diversos recursos e equipamentos com serviços direcionados às expectativas e necessidades dos idosos.

2.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) - conceito e funcionamento

Os Estatutos das IPSS são definidos pelo Decreto-Lei N.º 119/83, em que as Instituições Particulares de Solidariedade Social “ São entidades jurídicas constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa privada, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico”.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social produzem bens e serviços, sempre com a finalidade de prestar apoio a todos os indivíduos que se encontram em situações de falta ou de diminuição dos seus meios de subsistência, ou situações de incapacidade, nomeadamente apoio à família, crianças e jovens, proteção e promoção da saúde, proteção dos cidadãos em situação de velhice ou invalidez, entre outros. São várias as áreas em que as Instituições podem atuar e definir as suas respostas sociais e, de acordo com as suas especificidades. Assim, as IPSS podem ser: Associações de Solidariedade Social, preparadas para lidar com problemas mais recentes como a toxicodependência ou a exclusão social, Santas Casas da Misericórdia, Centros Sociais Paroquiais (como a Igreja), Associações de Voluntários de Ação Social, Associações Mutualistas, Irmandades da Misericórdia, Fundações de Solidariedade Social.

Para que possam atuar em todas estas respostas, as IPSS contam com o apoio fundamental do Estado que, através da Segurança Social, estabelece acordos de Cooperação entre as IPSS e os Centros Regionais de Segurança Social, traduzidos numa comparticipação financeira definida de acordo com o tipo de resposta praticado pela Instituição e pelo número de indivíduos à qual tem capacidade para dar resposta. Desde o seu início que as IPSS assumiram um papel evidente no âmbito da ação social prestada nas comunidades, sendo-lhes muitas vezes atribuída a função de complementar e muitas

vezes assegurar respostas e equipamentos sociais que deveriam ser asseguradas pelo Estado.

2.1.1. Enquadramento das Respostas Sociais: ERPI e LAR RESDENCIAL

O progressivo envelhecimento demográfico, decorrente do desenvolvimento socioeconómico, da ciência e da tecnologia, é um fenómeno marcante da sociedade moderna. Sendo um fenómeno biológico, psicológico e social, o aumento da longevidade, nem sempre corresponde a um nível de bem-estar ou a um grau de autonomia que possibilite aos mais velhos uma vida de acordo com as suas necessidades e expetativas.

Na ausência de resposta no seu meio natural de vida – o familiar – a pessoa idosa necessita de especiais empenho e competência das respostas sociais para que as dimensões físicas, psíquica, intelectual, espiritual, emocional, cultural e social da vida de cada indivíduo possam por ele ser desenvolvidas sem limitações dos seus direitos fundamentais. Torna-se, por isso, frequente a necessidade do recurso a essas respostas sociais, em que se inclui o alojamento em **Estrutura Residencial**, a título temporário ou permanente. Deste modo, é fundamental que a estrutura residencial se constitua como um contexto humanizado, personalizado e que tenha em conta as efetivas necessidades específicas de cada situação, tendo sempre como horizonte que os clientes são o centro de toda a atuação e que o meio familiar e social de um indivíduo é parte integrante das suas vivências.

A partir dos determinantes do envelhecimento ativo identificados na II Assembleia Mundial das Nações Unidas (Madrid, 2002) – fatores sociais, fatores pessoais, saúde e serviços sociais, fatores do meio físico, fatores económicos e fatores comportamentais – é requerida para as estruturas residenciais uma abordagem holística e integrada na sua conceção, na organização e prestação dos seus serviços.

A Estrutura Residencial constitui-se como uma Resposta Social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, num contexto de “residência assistida”, para pessoas com idade correspondente a idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem integração em estrutura residencial, podendo

aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento sadio, autónomo, ativo e plenamente integrado.

Tendo por base a Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, o Instituto da Segurança Social, I.P. constituiu como objetivos principais desta resposta:

- Promover qualidade de vida;
- Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- Privilegiar a interação com a família e/ou significativos e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação social;
- Promover estratégias de reforço da autoestima, de valorização e de autonomia pessoal e social, assegurando as condições de estabilidade necessárias para o reforço da sua capacidade autónoma para a organização das atividades da vida diária.

Para que haja um aproveitamento das sinergias que se desenvolvem no contexto da Estrutura Residencial para Idosos, tendo em consideração os clientes, os colaboradores, a estrutura e o funcionamento, torna-se necessário que resulte deste conjunto uma intervenção pautada por critérios de qualidade, de que, de acordo com o Instituto da Solidariedade Social, I.P. (2015), se destacam os seguintes:

- Garantir o exercício da cidadania e o acesso aos direitos humanos dos clientes, como a autonomia, privacidade, participação, confidencialidade, individualidade, dignidade, oportunidades de igualdade e não discriminação;
- Respeitar as diferenças de género, socioeconómicas, religiosas, culturais, sexuais dos clientes e/ou pessoas próximas;
- Respeitar o projeto de vida definido por cada cliente, bem como os seus hábitos de vida, interesses, necessidades e expetativas;
- Transmitir e garantir aos clientes um clima de segurança afetiva, física e psíquica durante a sua permanência na Estrutura Residencial;

- Promover o envolvimento e o estabelecimento de uma parceria e articulação estreita com o cliente e/ou significativos, a fim de recolher a informação necessária sobre as necessidades, expectativas, capacidades e competências, coresponsabilizando-os no desenvolvimento de atividades/ações no âmbito dos serviços prestados;
- Mobilizar a participação dos clientes na gestão da estrutura residencial, envolvendo-os no planeamento, monitorização e avaliação das respetivas atividades;
- Desenvolver todas as relações entre o cliente e os restantes intervenientes (colaboradores internos e externos, voluntários, entre outros) com ética, respeito pelos direitos e deveres, profissionalismo, rigor e qualidade;
- Compreender a individualidade e personalidade de cada cliente, para criar um ambiente que facilite a interação, a criatividade e a resolução de problemas por parte destes.

Só desta forma o cliente se pode sentir bem no âmbito dos serviços prestados pela Estrutura Residencial, isto é, se forem tidos em conta a sua maneira de ser e estar, a identidade, os hábitos de vida, as crenças religiosas, a cultura, as condições de vida, entre outros aspetos. Isto implica:

- Pensar o cliente como um ser afetivo e ativo, que, independentemente da sua situação, possui um projeto de vida e tem o direito de ser respeitado na sua identidade e individualidade. Personalizar os serviços, gerindo de forma flexível e individualizada cada projeto de intervenção, constituiu-se como um imperativo;
- Organizar dinâmicas de trabalho que proporcionem oportunidades para que o cliente possa comunicar os seus sentimentos e formular posicionamentos pessoais, sobre o que o envolve;
- Criar um ambiente calmo, flexível e responsável, adaptado aos interesses e necessidades de cada cliente, permitindo-lhe continuar o seu desenvolvimento individual;
- Orientar a prestação de serviços continuamente para o cliente, diagnosticando as suas necessidades e expectativas, os seus potenciais de desenvolvimento e criando oportunidades para a sua otimização.

Em Portugal, a nível da ação social têm sido desenvolvidos serviços, a nível habitacional, que permitem a continuidade da prestação de cuidados a pessoas com

deficiência como, por exemplo, o **Lar Residencial**. O Lar Residencial é uma tipologia de alojamento que tem em consideração as necessidades e a diversidade das situações de pessoas com deficiência. Segundo o Despacho Normativo N.º28/2006 - Regulamento das Condições de Organização, Instalação e Funcionamento das Estruturas Residenciais para Pessoas com Deficiência - O Lar Residencial está destinado a pessoas com deficiência, com idade igual ou superior a 16 anos, quando:

- a) o seu local de residência é incompatível com programas educativos e de formação, não possam residir no seu local de residência,
- b) os seus familiares não tenham capacidade de prestar apoio e
- c) na necessidade de alívio temporário dos cuidadores primários.

Os objetivos, deste tipo de equipamento, consistem na disponibilização de alojamento e apoio permanente ou temporário; na promoção de bem-estar e qualidade de vida através de estratégias que reforcem a valorização, autoestima e a autonomia da pessoa; no apoio à integração escolar, na formação profissional ou no acesso ao mercado de trabalho e à interação da pessoa com a família e comunidade.

Os Lares Residenciais desenvolvem atividades, consoante as capacidades das pessoas com deficiência, que proporcionem a promoção do exercício da autonomia, através da participação na gestão da vida diária e nas decisões organizacionais; a participação da família nas atividades realizadas; o acesso a estruturas de ensino, a formação profissional, a centros de atividades ocupacionais bem como a participação em atividades de lazer e desportivas e o apoio adequado na realização da higiene pessoal e refeições.

Relativamente ao modo de funcionamento, os Lares Residenciais devem prestar os cuidados necessários à satisfação das necessidades do indivíduo; prestar o serviço de refeições, de tratamento de roupas, de higiene pessoal e das instalações; dispor de ajudas técnicas que auxiliem as pessoas com deficiência; prestar cuidados clínicos e de enfermagem; promover o acesso a cuidados especiais de saúde; cumprir o plano terapêutico e o acompanhamento a consultas médicas, se necessário.

2.2. Gestão da Qualidade nas IPSS

As organizações do Terceiro Setor destacam-se por serem autogovernadas, por investirem os excedentes na própria organização, nos recursos humanos, nas infraestruturas e no desenvolvimento da sua missão. Estas também contam frequentemente com o voluntariado para se desenvolverem mais, como nos refere Andrade e Franco (2007).

Estas Organizações preocupam-se sobretudo com as causas sociais em detrimento de uma motivação económica, procurando cada vez mais aplicar Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) que procuram sobretudo fazer com que estas cumpram os objetivos estabelecidos, de forma a obter a certificação. Assim sendo, a Certificação passa por um “procedimento através do qual uma terceira parte acreditada dá uma garantia escrita de que um produto, processo, serviço ou sistema está em conformidade com requisitos especificados” (Decreto-lei nº 140/2004 de 8 de Junho).

A certificação da Qualidade com um SGQ tem quatro importantes fases, que de acordo com Freitas (2009) se resumem primeiramente à informativa, onde é apresentado todo o processo de certificação à organização. A segunda consiste na elaboração de um plano de ação, onde encontramos os objetivos e prioridades, as fragilidades, metas, recursos necessários e as atividades futuras. A terceira fase consiste na implementação do processo, ou seja, coloca-se em prática tudo o que foi pré estabelecido, e por último temos a quarta fase, onde é feita uma avaliação de todo o processo de implementação/ação do SGQ, que consiste em auditorias à organização, tendo em vista a possibilidade de se conquistar a certificação. Assim sendo, esta certificação de qualidade nas organizações do terceiro setor acaba por ser vista como todo um processo em que o principal objetivo consiste em responder aos problemas sociais e satisfazer as necessidades dos cidadãos.

O SGQ traz algumas vantagens para as organizações que o adotam, visto que melhora a gestão e os processos das mesmas, a cultura interna, a qualidade, o envolvimento e motivação dos funcionários (Freitas, 2009), acabando assim por aumentar a produtividade e o reconhecimento, assim como melhorar a imagem da organização (Lopes, 2007). Desta forma, o investimento acaba por crescer e trazer retorno, de maneira a incentivar o crescimento das organizações, como nos refere Freitas (2009). Para além destas, podemos encontrar benefícios adicionais, que de acordo com Machado (2011),

passam pela melhoria da eficácia, da responsabilização, da comunicação interna e por simplificar os procedimentos, medindo a satisfação ou insatisfação dos utentes.

Com a melhoria das relações entre os colaboradores e direção e com mais facilidade em planear e perceber os desvios também as organizações acabam por beneficiar, acabando por possibilitar maior satisfação aos utentes, visto que existe uma melhoria da própria cultura da organização, como nos indica Monteiro (2009). Esta imagem positiva que passa para a sociedade acaba por incentivar os cidadãos a contribuir, visto que percebem que os recursos existentes estão a ser bem geridos, de forma eficiente (Machado, 2011).

A existência destas organizações do Terceiro Setor acabam por trazer também algumas vantagens importantes para a sociedade envolvente, visto que existe assim a possibilidade de criar mais emprego e de integrar pessoas excluídas da sociedade, já que estas organizações orientam-se para o social, de forma a valorizar as suas capacidades e a privilegiar a qualidade social (Ricardo, 2007).

Mas nem tudo é positivo neste setor, visto que várias são as limitações que estas organizações encontram, como é o caso do financiamento que é público, o que lhes retira autonomia e liberdade. Assim sendo, as organizações acabam por deparar-se com reduzidos recursos humanos e materiais, havendo poucos funcionários que poderiam desempenhar funções estratégicas, acabando mesmo por não conseguir, muitas das vezes, cumprir as exigências legais delineadas, como verificamos em Franco (2010).

Apesar dos vários desenvolvimentos, que houve nos últimos anos, continuam a existir no terceiro setor algumas limitações e pontos a melhorar, de forma a poder melhorar ainda mais as organizações pertencentes a este setor. Assim sendo, a gestão do terceiro setor necessita desenvolver mais transparência nos processos (accountability), assim como preocupar-se mais com a sustentabilidade financeira e articular serviços em rede, como nos refere Falconer (1999).

3. Normas e certificação para o Terceiro Setor

Mediante as alterações que a sociedade tem vindo a sofrer, os dirigentes das IPSS começam a perceber a necessidade de aperfeiçoamento da estrutura organizacional destas instituições. Dada a premência da mudança, a implementação de SGQ apresenta-se como alternativa capaz de criar estruturas que contribuam para a melhoria do serviço e para a sustentabilidade das instituições.

Em Portugal, à semelhança de outros países, existem modelos que se propõem implementar a qualidade, passa-se a expô-los de modo a compreender todos os aspetos inerentes à problemática do estudo.

3.1. European Quality in Social Services (EQUASS)

O EQUASS - European Quality in Social Services constitui uma iniciativa da EPR - European Platform for Rehabilitation, que providencia serviços de carácter abrangente na área da certificação da qualidade, os quais se encontram em consonância com os requisitos europeus em matéria de qualidade no âmbito dos serviços sociais.

3.1.1. Descrição e Princípios

O EQUASS tem como principal objetivo estimular o desenvolvimento do setor dos serviços sociais, promovendo o compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua, constituindo-se como um instrumento de garantia da qualidade reconhecido pelos clientes/utilizadores a nível europeu. Pretende contribuir para a criação de um mercado europeu e para a modernização dos serviços sociais de interesse geral, no qual os prestadores de serviços tenham a possibilidade de se diferenciarem, utilizando a qualidade dos seus serviços como uma vantagem competitiva. Este modelo descreve um conjunto de domínios, condições e princípios, bem como um conjunto de critérios-chave que influenciam a qualidade dos serviços sociais.

Com base na versão de 2012, o Comité de Certificação do EQUASS decidiu adotar novos princípios e critérios da qualidade nos seus sistemas, *Assurance* e

Excellence, como uma forma de adoção dos requisitos da Comissão Europeia, de adaptação às novas exigências das partes interessadas e da Comissão Europeia, e do contexto de mudança no sector social.

O modelo de certificação do EQUASS baseia-se na estrutura de dez princípios da qualidade (Figura 7) e de cinquenta critérios subjacentes, permitindo a certificação segundo dois níveis da qualidade: EQUASS *Assurance* e EQUASS *Excellence*. Existe ainda um terceiro nível que reconhece o desempenho particularmente excelente das organizações, o EQUASS *Award*. Este nível é de facto um prémio atribuído em resultado de um processo de competição anual entre as organizações com certificação da excelência dos serviços sociais e tem por base a avaliação e o *benchmarking* do desempenho (EQUASS, 2012).

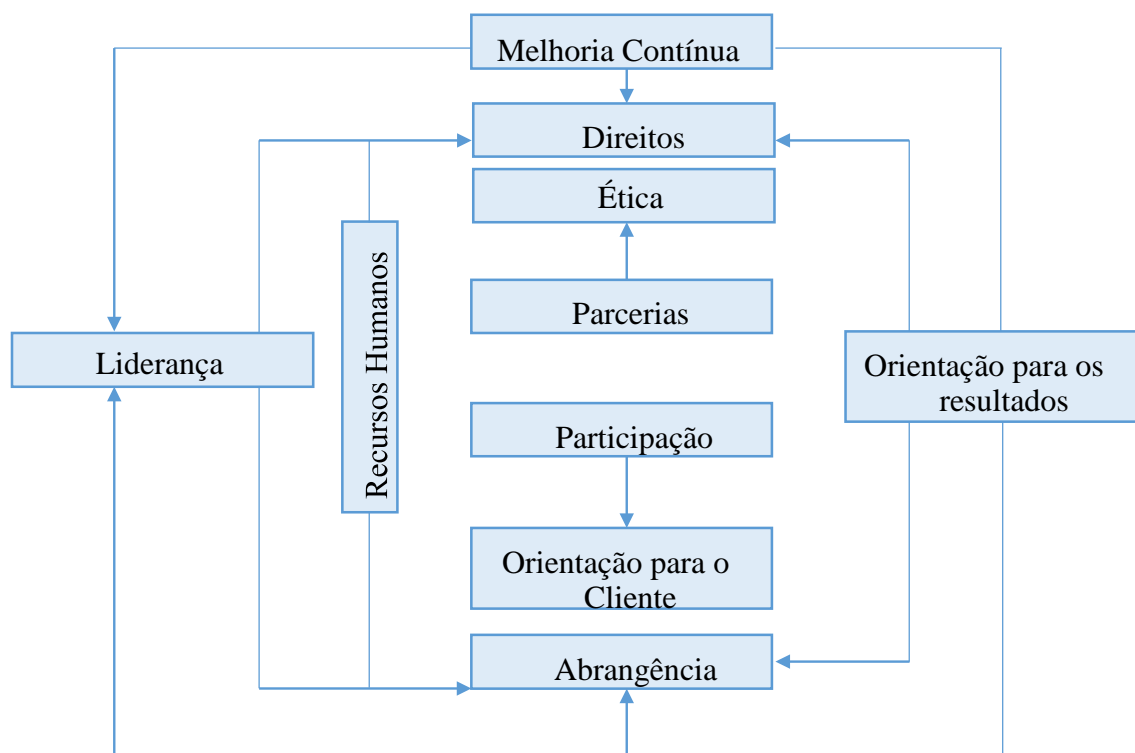


Figura 7 - Princípios da qualidade do modelo EQUASS.

Fonte: APQ 2015 (adaptado). Disponível em <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=290&idcm=&idc=138>.

3.1.2. Metodologia de Certificação

A abordagem dos critérios de certificação do EQUASS é baseado no “*Common Quality Framework for Social Services of General Interest (CQF for SSGI)*” (Plataforma Europeia de Reabilitação, Novembro 2010) e no “*Voluntary European Quality Framework for Social Services of General Interest (VEQF for SSGI) of the Social Protection Committee*” (Comité de Protecção Social, Outubro 2010) (EQUASS, 2012).

EQUASS Assurance

A certificação da qualidade dos serviços sociais (*EQUASS Assurance* – o nível 1 do sistema) corresponde a um sistema de garantia e controlo da qualidade que permite às organizações encetarem um processo de certificação externo, reconhecido a nível Europeu, através do qual atestam a qualidade dos seus serviços junto dos *stakeholders*.

A certificação da qualidade dos serviços sociais pelo EQUASS caracteriza-se por:

1. Avaliação de acordo com 50 critérios.
2. Critérios de avaliação baseados nos princípios da qualidade.
3. Critérios de avaliação cobrem os elementos essenciais do SGQ.
4. Autoavaliação interna baseada num questionário.
5. Auditoria externa.

O sistema *EQUASS Assurance* permite às organizações ficarem certificadas por um período de 2 anos.

Os elementos básicos para a gestão da qualidade do ponto 2 acima mencionado são: Identificação das necessidades e expetativas dos clientes, gestão dos processos, gestão das responsabilidades, gestão dos recursos, medição e análise de dados. Satisfação dos clientes, sistema de melhoria contínua.

EQUASS Excellence

O sistema *EQUASS Excellence* exige que as organizações realizem uma autoavaliação e reflitam a mesma num relatório.

A certificação da Excelência dos serviços sociais caracteriza-se por:

1. Avaliação de acordo com 50 critérios.

2. Critérios de avaliação baseados nos 10 Princípios da qualidade.
3. Certifica as organizações que demonstrem, ao nível dos dez princípios da qualidade, resultados de excelência e melhoria contínua.
4. Auditoria sobre três perspetivas diferentes: abordagem, disseminação e resultados.
5. Auditoria externa.

Neste sistema de excelência a certificação é válida por um período de 3 anos.

3.2. O Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (ISS)

Tem havido uma preocupação crescente com a qualidade do serviço prestado no Terceiro Sector e que, de certa maneira, se traduz na criação do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais gerido pelo ISS. Sendo um dos principais objetivos nacionais a prestação de respostas sociais com elevados níveis de qualidade, o ISS desenvolveu nove Modelos de Avaliação da Qualidade em Respostas Sociais (MAQRS) com o objetivo de permitir a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas organizações deste sector.

3.2.1. Descrição e Princípios

Os MAQRS criados pelo ISS surgiram em 2006, após a assinatura do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais em março de 2003, entre o então Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas.

O modelo de avaliação criado pelo ISS inspirou-se ainda no modelo europeu de autoavaliação *Common Assessment Framework* - CAF (Estrutura Comum de Avaliação) elaborado a partir da norma ISO 9000, do *Balanced ScoreCard* e do modelo Europeu de Excelência da *European Foundation for Quality Management* – EFQM, tendo por base a “premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a

estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos” (DGAEP et al., 2013).

<i>CAF</i>	<i>EFQM</i>	<i>NP EN ISSO 9001</i>
<i>Liderança</i>	Liderança e constância de propósitos	2. Liderança
<i>Planeamento e estratégia</i>		
	Focalização no cliente	1. Focalização no cliente
<i>Processos</i>	Gestão por processos e por factos	7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos
		4. Abordagem por Processos
<i>Pessoas</i>	Desenvolvimento e envolvimento das pessoas	3. Envolvimento das pessoas
<i>Parcerias e recursos</i>	Desenvolvimento de parcerias	8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores
<i>Resultados</i>		5. Abordagem da gestão como um sistema
	Aprendizagem, inovação e melhorias contínuas	6. Melhoria contínua
	Responsabilidade social corporativa	
	Orientação para os resultados	

Quadro 1: Equivalência entre princípios dos modelos CAF, EFQM e ISO 9001 que serviram de referência ao modelo do ISS

Fonte: Elaboração própria.

O ISS tentou desta forma promover a implementação do sistema de gestão da qualidade em cada uma das respostas sociais, tendo desenvolvido até à data, nove modelos correspondentes a nove tipos de respostas sociais (Acolhimento Familiar (AF); Centro de Acolhimento Temporário (CAT); Centro de Atividades Ocupacionais (CAO); Centro de Dia (CDD); Creche (CRH); Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI); Lar de Infância e Juventude (LIJ); Lar Residencial (LRD) e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) (ISS, 2015).

Por exemplo para o caso ERPI, os oito critérios base dos MAQRS são agrupados, como mostra a Figura 8, em Meios e Resultados. Os critérios Meios reportam como as atividades da resposta social são desenvolvidas. Por outro lado, os critérios Resultados avaliam o produto final das ações empreendidas assumindo, desta forma, uma cultura expressa no Modelo de Excelência da EFQM.

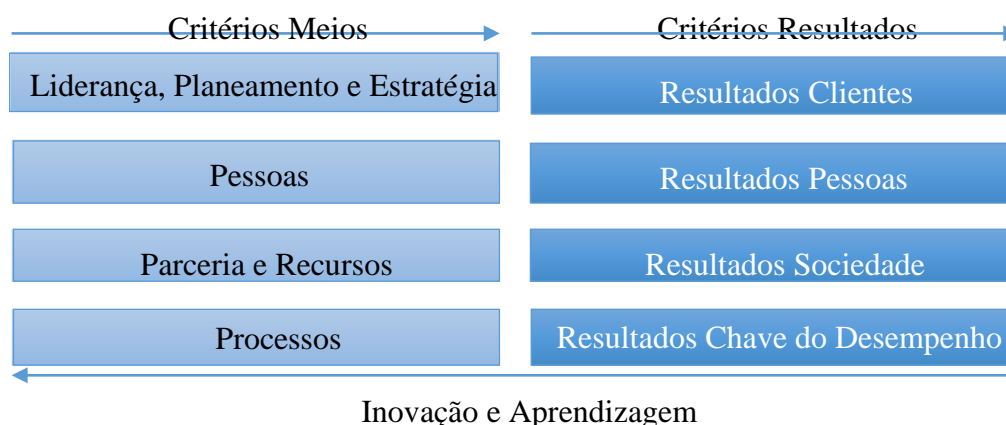


Figura 8 – Critérios base do modelo para Centro de Atividades Ocupacionais do ISS.

Fonte: Baseado no Modelo de Avaliação da Qualidade – Estrutura Residencial para Idosos – ISS
 Disponível em: http://www4.segsocial.pt/documents/10152/13337/gqrs_lar_estrutura_residencial_idosos_modelo_avaliao%C3%A7%C3%A3o

Os MAQRS do ISS foram elaborados tendo por base uma filosofia de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados pelas Respostas Sociais. Segundo o ISS, a certificação de acordo com os MAQRS permite às instituições evidenciar o cumprimento dos requisitos estabelecidos nos acordos de cooperação, assumir um posicionamento de diferenciação pela qualidade dos serviços prestados e demonstrar a sua preocupação com a qualidade, segurança alimentar e segurança, higiene e saúde no trabalho, que são requisitos também abrangidos por estes modelos.

O esquema da Figura 8 mostra os princípios que estão subjacentes ao modelo de Excelência da EFQM e esboçam o alicerce da excelência organizacional. Os MAQRS do ISS abraçaram os conceitos fundamentais da Excelência e ainda os princípios das normas supramencionadas. Os MAQRS do ISS adotam no seu sistema conceitos de referência em certa medida similares aos outros modelos existentes para a gestão da qualidade, nomeadamente a norma ISO 9001, tais como: orientação para os resultados, focalização no cliente, liderança e constância nos propósitos, gestão por processos e por factos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, aprendizagem, inovação e melhoria contínua, desenvolvimento de parcerias e, por fim, a responsabilidade social corporativa.

3.2.2. Metodologia de Certificação

O sistema de qualificação das respostas sociais é um sistema com regras próprias de procedimentos e gestão para efetuar a qualificação por níveis das respostas sociais. Os modelos de avaliação são de aplicação voluntária e certificáveis.

Há semelhança de outros modelos, o modelo de avaliação da qualidade baseou-se numa filosofia de melhoria contínua da qualidade. Nesse sentido, foram estabelecidos três níveis de exigências relativas aos requisitos do SGQ, que são:

Certificação de Nível C – cumprimento dos requisitos estabelecidos para a qualificação de Nível C;

Certificação de Nível B – cumprimento dos requisitos estabelecidos para a qualificação cumulativa dos Níveis C e B;

Certificação de Nível A – cumprimento dos requisitos estabelecidos para a qualificação cumulativa dos Níveis C, B e A (a totalidade dos requisitos do Modelo de Avaliação da Qualidade).

Uma das vantagens da existência de vários níveis é que as organizações poderão efetuar uma implementação gradual do SGQ, apesar da relativa complexidade de cumprimento dos requisitos mesmo para o nível C dos MAQRS do ISS.

Para evidenciar esse cumprimento serão atribuídos certificados da qualidade e uma marca de qualificação.

Apesar de existirem guias interpretativos das outras normas, este sistema destaca-se pelo facto de existirem de diversas publicações:

- Recomendações Técnicas para os Equipamentos Sociais (RTES) - conjunto de requisitos mínimos exigíveis para a construção de novos equipamentos sociais e adaptação dos existentes em matéria de segurança e qualidade do edificado.
- Manuais de Gestão da Qualidade - referenciais que visam o desenvolvimento e implementação de um SGQ nas respostas sociais que são compostos por: Modelo de Avaliação da Qualidade; Manual de Processos-Chave; Questionários de Avaliação da Satisfação (Clientes, Colaboradores e Parceiros).

Conforme supramencionado, o ISS disponibiliza manuais de ajuda para a implementação do sistema das nove respostas sociais passíveis de certificar.

A forma prevista para a avaliação do cumprimento dos requisitos associados aos critérios consta de uma lista de verificação exaustiva. Esta opção pode constituir uma ferramenta de ajuda às organizações na análise das suas lacunas, no equacionar de soluções e no planeamento da melhoria da qualidade. Mas, se por um lado facilita a conceção do SGQ uma vez que basicamente já está concebido, por outro lado pode levar as organizações a condicionar os seus processos e procedimentos ao estabelecido nos MAQRS.

Este modelo tem como objetivo a qualificação das respostas sociais através da avaliação da conformidade dos serviços com os requisitos estabelecidos nos critérios do modelo de avaliação da qualidade do ISS e é aplicável um ciclo de certificação de 3 anos.

3.3. Norma Portuguesa ISO 9001:2008

A NP EN ISO 9001:2008 encontra-se suportada nos oito princípios da gestão da qualidade. Estes oito princípios foram desenvolvidos e acordados pela ISO em meados dos anos 90, refletindo o senso comum e o pensamento de muitos dos maiores especialistas mundiais da qualidade, como, em particular, Deming, Juran e Crosby.

3.3.1. Descrição e Princípios

Os oito princípios podem ser resumidos do seguinte modo: Focalização no cliente: as organizações dependem dos seus clientes e conseqüentemente deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas. Liderança: os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da Organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da Organização. Envolvimento das pessoas: as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma Organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da Organização. Abordagem por processos: um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo. Abordagem da gestão como um sistema: identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a Organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência. Melhoria contínua: a melhoria contínua

do desempenho global de uma Organização deverá ser um objetivo permanente dessa Organização. Abordagem à tomada de decisão baseada em factos: as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações. Relações mutuamente benéficas com fornecedores: uma Organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 estão relacionados com os princípios anteriormente enumerados, os quais, se forem adequadamente implementados, criam valor para a Organização, seus clientes e fornecedores.

O desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema que a norma segue é o ciclo de PDCA (Plan-Do-Check-Act), ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, constituindo-se como uma metodologia que pode ser aplicada a todos os processos abandonando a visão das operações como um fluxo linear e que de acordo com o IPQ (2000) se apresenta da seguinte forma:

- Plan (planear) – Estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e a política da empresa;
- Do (executar) – Implementar os processos;
- Check (verificar) – Monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados;
- Act (atuar) – Empreender ações para a melhoria contínua do desempenho dos processos.

3.3.2. Metodologia de Certificação

Assim, a certificação implica uma qualificação da organização através da conformidade com os requisitos definidos num modelo de gestão baseado em processos que possuirão, genericamente, uma interligação de forma a alcançar a melhoria contínua, conforme esquematizado na figura 9.

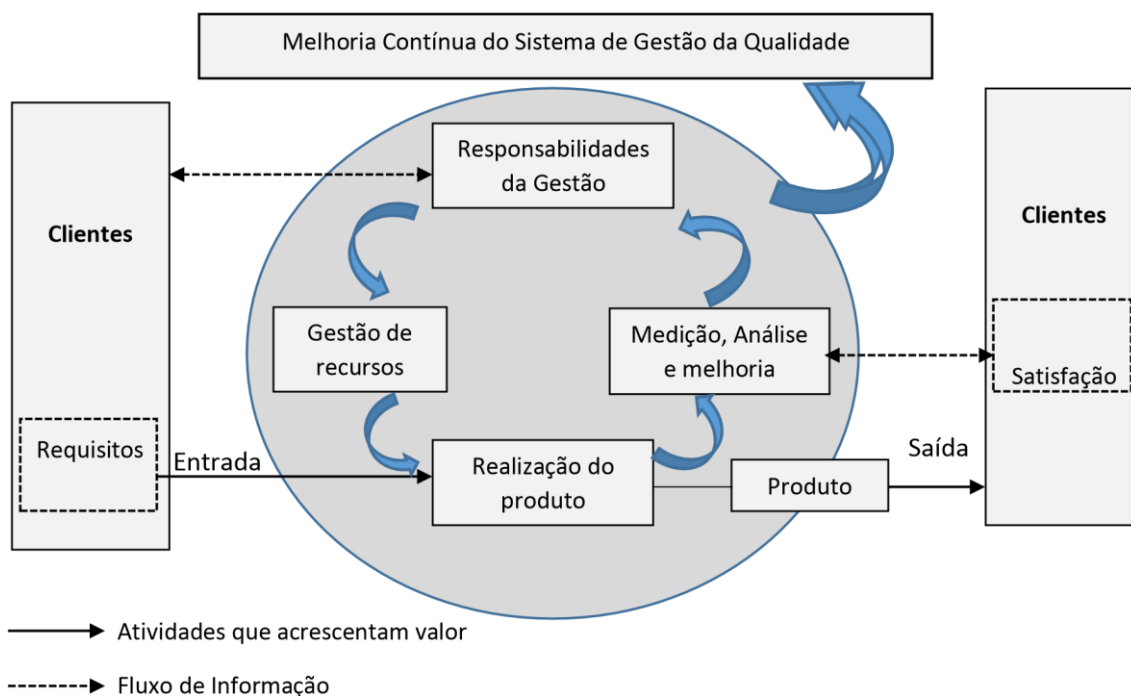


Figura 9 - Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processos, adaptado à prestação de serviços.

Fonte: NP EN ISO 9001:2008 (adaptado).

Para a obtenção desta certificação, a organização deverá possuir indicadores verificáveis da existência de um sistema de gestão implementado, em conformidade com a norma, e passar por um processo de auditoria interna e posteriormente por uma auditoria externa (efetuado por um organismo de certificação acreditado). É importante referir que este processo de certificação poderá abranger a organização no seu todo ou apenas respostas sociais selecionadas para o efeito.

Esta certificação tem uma validade de 3 anos, após o qual deverá passar por uma auditoria de renovação da certificação.

3.3.3. ISO/DIS 9001:2015

A próxima revisão da norma ISO 9001 está na reta final para a sua publicação e passou por uma revisão completa. Espera-se que a versão final atualizada esteja disponível no final de 2015 (ISO, 2015). Perante este facto, será importante considerar as possíveis alterações que estão a ser apontadas ao novo modelo, acautelando a pertinência da eventual continuidade deste projeto para analisar o novo cenário que se irá apresentar para as organizações de serviço social. Apesar de serem anunciadas mudanças profundas,

é necessário indicar que, à semelhança de anteriores revisões, as organizações que já possuem o SGQ segundo este modelo terão um período de adaptação.

Na prática, um dos objetivos da ISO é padronizar as suas próprias normas de sistemas de gestão, incluindo estrutura, definições e linguagem. Isto facilitará a interpretação e a integração das normas, otimizando a implementação. A padronização facilitará a integração de diferentes sistemas de gestão (Furniel, 2014).

Esta padronização irá facilitar as organizações de resposta social que desejam ver certificadas todas as suas respostas sociais e a integração com outras normas (ex. NP 4397). Aliás, este facto vem fortalecer uma das grandes vantagens deste modelo face aos Modelos de Avaliação da Qualidade nas Respostas Sociais (MAQRS) do ISS, que estão limitados a algumas respostas sociais.

Uma inovação que irá merecer atenção é a gestão de riscos e oportunidades que surge agora também no suporte à gestão da qualidade. Ainda que poderá suscitar algumas dúvidas na sua adequabilidade, o certo é que nas restantes normas este ponto tem-se manifestado extremamente útil para a eficiência e eficácia das organizações. Esta abordagem poderá ajudar as organizações da economia social que a adotem a gerir a sua sustentabilidade.

Os serviços na área social (públicos ou privados) são, por inerência, serviços em que a utilização dos processos de gestão da qualidade têm uma larga aplicação devido, essencialmente, a:

- 1) Área em que a segurança das pessoas e bens é crítica;
 - 2) Os custos das falhas são muito elevados, ou mesmo irreparáveis;
 - 3) A prevenção tem nesta área um valor inquestionável;
 - 4) A improvisação e os erros causam elevada insatisfação;
 - 5) O cliente dispõe, frequentemente, de uma menor possibilidade de escolha.
- (Antunes e Pires, 2006)

A confirmar-se a gestão da qualidade com base no risco, o sistema passará a contemplar e a mitigar os possíveis problemas nas áreas acima identificadas por Antunes e Pires (2006) e pelo projeto ACREDITAR INCLUENDO (ACREDITAR *et al.*, 2007). Por exemplo, a avaliação do risco do comportamento humano (um fator chave de sucesso neste sector) passa a ser considerado e será um apoio importante para o sucesso do modelo da organização.

É importante lembrar que se está a analisar uma versão preliminar e, com certeza, sofrerão algumas alterações até a versão final aprovada pelo Comité.

3.4. Comparação dos Modelos da Qualidade

Após a análise teórica individual das bases de cada modelo realizou-se uma comparação entre os mesmos. Uma primeira fase do trabalho consistiu na comparação dos princípios e conceitos dos quais se regem. Da consolidação desse trabalho resultou a figura 10, que ilustra o cruzamento dos princípios e conceitos dos modelos estudados, demonstrando o que os une e o que os poderá distinguir.

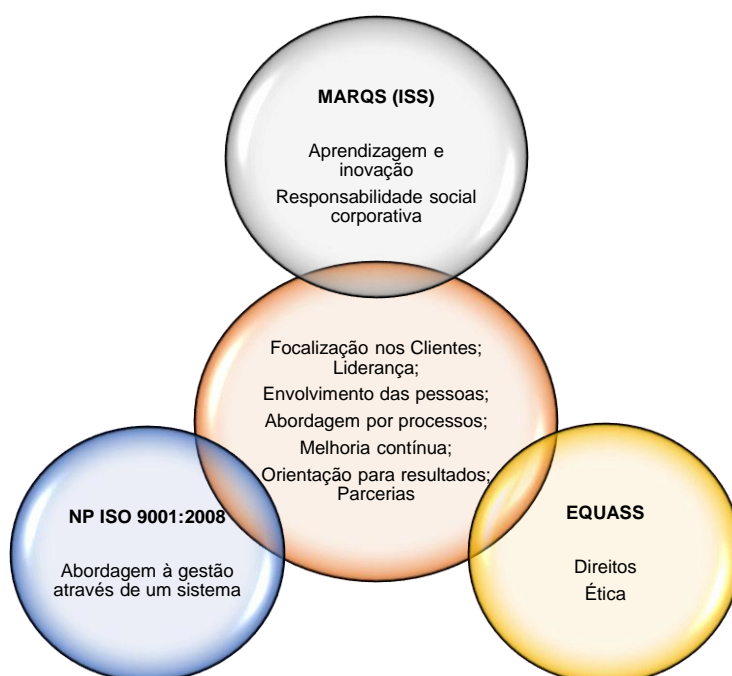


Figura 10 – Esquema dos Princípios e conceitos dos modelos ISO 9001, MAQRS e EQUASS.

Fonte: Elaboração própria.

Uma outra abordagem realizada foi verificar de que modo os requisitos da NP ISO 9001:2008, dos MAQRS do ISS e do EQUASS se cruzam, apesar de terem existido algumas diferenças aquando da sua conceção.

Numa fase inicial comparou-se os requisitos entre modelos. No entanto, concluiu-se que os resultados da comparação dependeriam da interpretação dada sobre a abrangência de cada requisito. Nesta etapa, procurou-se ferramentas que pudessem

estabelecer pontos convergentes dos modelos da qualidade e também, o que realmente os distingue.

Tendo por base algumas práticas usuais utilizadas pelas organizações, foram definidas práticas e atividades que usualmente visam a obtenção de resultados concretos de cumprimento dos requisitos inseridos nos principais princípios e conceitos dos modelos. Algumas constatações mais significativas são analisadas seguidamente.

Relativamente à **Liderança, Planejamento e Estratégia** verifica-se que o nível C do MAQRS do ISS analisado possui um *handicap* face aos outros modelos relativamente à revisão da gestão de topo com acesso aos indicadores da qualidade e desta forma também face à inovação que poderia surgir, na consulta das melhorias sugeridas.

No requisito, **contributo para a sociedade**, o EQUASS aborda-o no princípio da Liderança com pormenores relacionados com evidências na organização para o valor acrescentado para a sociedade ou se se encontra envolvida em atividades baseadas na comunidade.

No critério 7.1, desempenho social, do MAQRS do ISS (nível A) são efetuadas diversas avaliações sobre o efeito da organização sobre a sociedade, como por exemplo, a importância para a sociedade, e formas de participação da comunidade na resposta social.

Relativamente às questões financeiras o MAQRS do ISS é o mais detalhado dos três visto ser necessário para a sua certificação as evidências da regularidade da situação financeira no critério 3.2 (Gestão de Recursos Financeiros). Para o nível mais elevado deste modelo (nível A) a exigência é ainda mais elevada solicitando políticas e procedimentos para a área financeira e contabilística.

Hoje, é consensual que a eficiência e eficácia de uma instituição não se confina à quantidade ou qualidade dos seus recursos materiais, mas que os **Recursos Humanos** também assumem um papel preponderante e são considerados, no contexto competitivo atual, um dos ativos mais importantes de qualquer organização. Neste campo destacamos pela positiva o nível A do MAQRS do ISS e o EQUASS que dão uma resposta completa em todos os exemplos referidos. O nível C dos MAQRS do ISS não contempla e por isso não valoriza a avaliação da performance do pessoal da organização. Sendo essa uma “variável” que deve ser tida em conta para a qualidade nesta atividade, em que os colaboradores lidam muito diretamente com os “clientes”.

Na **Gestão por Processos**, a norma ISO 9001 apresenta-se ligeiramente vantajosa face às outras. Daqui destacamos a nova ISO 9001 que implicou uma importante avaliação de riscos existentes para a obtenção da qualidade. Incluirá igualmente uma análise de oportunidades para a organização.

O MAQRS do ISS, nível C, não possui ferramentas de controlo e identificação de alterações aos processos que possam influenciar a qualidade o que parece uma desvantagem considerável dado que, nas organizações os processos tendem a ter alguma dinâmica com alterações frequentes. Apenas é considerado uma “monitorização aos processos chave” pelo MAQRS do ISS no critério 4.9 para o nível B.

Devido a serem modelos direcionados a uma resposta social, o EQUASS e MAQRS do ISS destacam-se pela referência dada para o estabelecimento de planos individuais adaptados ao cliente, prevendo a colaboração deste.

Os MAQRS do ISS estabelecem previamente quais os processos-chave da instituição para uma das nove respostas sociais. A nova ISO 9001, aparentemente, contemplará uma avaliação dos riscos nos processos para a garantia da qualidade.

O EQUASS face aos outros modelos não contempla a gestão das instalações e equipamentos nos seus critérios.

Nos **Direitos, Deveres e Ética** o modelo EQUASS é o mais forte dos três. No entanto, qualquer modelo pressupõe um cumprimento dos requisitos legais. Daqui realçamos a atenção dada por este modelo para a autodeterminação dos “clientes” e do acesso destes a pessoas que os possam representar. O direito à autodeterminação significa liberdade de escolha das próprias ações sem compulsão externa (EQUASS, 2012). No MAQRS do ISS, a autodeterminação é um critério de avaliação no ponto de “avaliação das necessidades e dos potenciais de desenvolvimento do cliente” e no EQUASS é no princípio “Direitos”.

Nas **Parcerias**, a ISO 9001 e o nível A dos MAQRS do ISS são relativamente mais completos. Por sua vez o modelo EQUASS e o nível C dos MAQRS do ISS ficam aquém, não controlando, monitorizando ou avaliando os fornecedores chave para o desempenho, por exemplo. Nessa sequência, na **Participação**, o nível C do MAQRS do ISS também não contempla a participação das partes interessadas.

No EQUASS e MAQRS do ISS (nível A) o envolvimento e *empowerment* dos clientes são fortemente enfatizados no princípio da participação. No critério 4 do MAQRS do ISS este facto é alcançado através da discriminação dos potenciais de

desenvolvimento. O EQUASS faz ainda uma referência/avaliação para que a organização forme os colaboradores no sentido de facilitar o *empowerment* dos clientes.

No princípio **Orientação para os Resultados**, verifica-se que há critérios que são transversais a todos os modelos. Porém, verificou-se que a satisfação do cliente não é um critério avaliado no nível C dos MAQRS do ISS. O EQUASS e o nível A dos MAQRS do ISS têm requisitos já identificados na medição e avaliação dos resultados da resposta social.

O nível A do MAQRS do ISS é o único que possui critérios orientadores e de avaliação específicos na área Ambiental através do critério 7.2.

Outro pormenor de diferenciação dos modelos consiste na metodologia de certificação. O MAQRS do ISS e ISO 9001 possuem uma metodologia parecida pois são sujeitos a uma auditoria interna e só após uma auditoria externa. No MAQRS do ISS a auditoria interna vem referida no critério 4.9 e solicita um o estabelecimento de um procedimento para a realização de auditorias internas para o nível A. Quanto à ISO 9001:2008, a auditoria interna é um requisito descrito no capítulo 8.2.2. Relativamente à metodologia do EQUASS já existe uma ligeira diferença pois consiste numa autoavaliação realizada pelos funcionários da organização através de respostas a um questionário pré-definido pelo modelo. Esta será a base de trabalho para a auditoria externa ao sistema implementado para a qualidade.

Relativamente à segurança o MAQRS do ISS nível A através do critério 3.5 é o mais descritivo e completo dos três modelos. De seguida, o EQUASS também aborda as questões de segurança e saúde mas de um modo generalista. No entanto, à semelhança de outros critérios, a suposição do cumprimento legal e a flexibilidade da ISO 9001 leva a que estas questões sejam, teoricamente, cumpridas e, se assim se entender, inseridas no SGQ.

No princípio da **Melhoria Contínua** é possível destacar algumas divergências surpreendentes. No nível C dos MAQRS do ISS a participação dos colaboradores não é tida em conta, ao contrário do que acontece nos outros modelos, tal como a identificação de tópicos para a melhoria da qualidade e também da inovação.

A ISO 9001 não tem qualquer referência específica para as ações a implementar nos Planos Individuais.

A duração do ciclo de certificação é similar (3 anos) à exceção do EQUASS *Assurance* que tem a duração de 2 anos.

O facto de existirem listas de verificação permitiu ao ISS criar algumas áreas de apoio às organizações para o cumprimento de regras de higiene alimentar e de segurança.

Os MAQRS do ISS são muito específicos e dirigidos a respostas sociais concretas e, por esta razão, o âmbito de aplicação é uma das grandes diferenças entre os modelos. Como os modelos foram construídos com base em alguns princípios diferentes, também abrangem questões diferentes da gestão das organizações. Os modelos que se baseiam nos conceitos da excelência (MAQRS do ISS e EQUASS) abrangem também a gestão das parcerias, da satisfação dos colaboradores e do valor criado para a sociedade.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

A Investigação Empírica é a consecução de novos conhecimentos que desenvolvem, complementam e verificam o Referencial Teórico, sendo inegável a sua conjugação. Toda a investigação teve origem nesta linha de pensamento, procurando sempre articular estes dois pilares e ir ao encontro da questão de partida e dos seus objetivos.

Fortin, Vissandjée e Côtê (2009) referem que é a questão de investigação/problema que dita o método apropriado ao estudo do fenómeno.

4. Metodologia de investigação

A investigação científica permite, através de um método, adquirir de forma rigorosa novos conhecimentos que dão resposta a questões inicialmente destacadas. Segundo Fortin (2006), a investigação científica destaca-se de outros tipos de conhecimentos pelo seu carácter sistemático e rigoroso.

A metodologia de investigação pressupõe, segundo Fortin (2006), um conjunto de meios e processos que permitem realizar a investigação, processo este que deve ser racional assentando numa colheita de dados observados e verificados para explicar fenómenos e responder a questões em estudo.

Desta forma, a investigação incide numa pesquisa descritiva e tendencialmente quantitativa suportada pelo método do inquérito para a recolha e posterior tratamento e análise de dados.

Optou-se por implementar o inquérito suportado pela técnica do questionário pela maior facilidade de dispersão do mesmo pelas entidades que viriam a constituir a amostra.

De seguida, serão abordadas um conjunto de etapas que compõe e caracterizam a metodologia propriamente dita.

4.1. Questão de partida

Considerando que “o ponto de partida de qualquer investigação consiste em escolher um domínio de interesse e transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada” (Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte, J., 2009, p. 59) formulou-se o problema ou questão de partida da seguinte forma:

Quais as perceções sobre a relação entre a certificação pela Qualidade e os impactos no quotidiano das IPSS do distrito de Viseu?

A resposta ao problema em questão é fundamental para as Instituições poderem compreender melhor os SGQ e evidenciarem a qualidade nos seus serviços.

4.1.1. Objetivos

Toda a investigação deve reger-se por objetivos que sirvam de fio condutor da pesquisa pois “o objetivo de um estudo indica o porquê de uma investigação” (Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte. J., 2009, p. 100). Segundo Guerra (2002), os objetivos gerais deverão ser globalizantes, formulados em termos de verbos de ação e explicitam as intenções para cada um dos tipos de atores do projeto.

Como forma de atingir o propósito, definiu-se como objetivos gerais da investigação os seguintes:

1. Identificar os impactos da implementação de SGQ nas IPSS;
2. Conhecer as perceções dos profissionais sobre a certificação pela qualidade de IPSS.

Enquanto os objetivos específicos devem demonstrar exatamente os resultados que se esperam atingir, são formulados em termos operacionais, quantitativos ou qualitativos, ou seja, devem ser formulados com clareza e precisão, todos os objetivos específicos vão de encontro aos gerais.

Assim, para além de alguns objetivos específicos de caracterização da amostra desdobrou-se os objetivos gerais por forma a facilitar a sua operacionalização definindo-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os dados sociodemográficos dos sujeitos;
- Identificar, em geral, qual a estrutura gestionária das IPSS;
- Caracterizar, em geral, as IPSS do distrito de Viseu;
- Conhecer quantas instituições estão certificadas, em fase de certificação e não certificadas para as RS Lar Residencial e ERPI no distrito de Viseu;
- Identificar o tipo de SGQ implementado ou em fase de implementação para as RS Lar Residencial, ERPI das IPSS do distrito de Viseu;
- Conhecer os motivos mais relevantes que contribuíram para a implementação e para a não implementação do SGQ;
- Identificar a tomada de conhecimento do SGQ por parte dos Dirigentes de Topo;
- Concluir se foi efetuada uma análise interna e externa das instituições aquando da seleção do SGQ a implementar;
- Identificar os impactos positivos e negativos da implementação de SGQ nas IPSS;

- Analisar os impactos internos da implementação de SGQ nas IPSS;
- Conhecer a percepção dos Dirigentes de Topo relativamente à importância da certificação pela qualidade nas IPSS;
- Relacionar os impactos da implementação de SGQ nas IPSS com as percepções dos sujeitos sobre a certificação pela qualidade;
- Analisar se existe associação entre as variáveis sociodemográficas e a percepção dos sujeitos.

4.1.2. Hipóteses

Para Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte, J. (2009, p. 102) “ A hipótese é um enunciado formal (escrito no presente) das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa parte.”

Ou seja, uma hipótese é uma tentativa de resposta para um problema, uma afirmação que será testada posteriormente, é algo experimental. Portanto, “a hipótese comprova a validade das proposições da teoria que se integram no mundo do conhecimento e subsiste independentemente dos enunciados teóricos” (Dias, 2009, p. 51).

Esta deve servir de guia para a investigação e é a medida que auxilia a imaginar os meios a aplicar e os métodos a utilizar.

Desta forma considera-se como hipótese geral do trabalho o seguinte:

Perante o imperativo de certificação pela qualidade como forma de diferenciação positiva pretende-se verificar se a implementação de um SGQ tem impacto positivo nas percepções dos profissionais das IPSS.

Quanto às hipóteses específicas de trabalho são as seguintes:

1. O género influencia a percepção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade nas IPSS;
2. A idade influencia a percepção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade nas IPSS;
3. A formação académica influencia a percepção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade nas IPSS;
4. O tipo de tarefas/funções que desempenha na instituição influencia a percepção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade;

5. O cargo (função) ocupado pelos sujeitos perante a instituição influencia a percepção dos impactos internos da implementação do SGQ na mesma;
6. O tipo de tarefas/funções que desempenha na instituição influencia a percepção dos sujeitos sobre as expectativas com a implementação do SGQ na instituição;
7. O tipo de tarefas/funções que desempenha na instituição influencia a percepção dos sujeitos sobre as motivações pelas quais escolheram o tipo de SGQ.

4.1.3. Variáveis

Segundo Dias (2009, p. 59) “a variável é o resultado de um processo que consiste em operacionalizar um conceito que seja definido”. Na mesma linha de pensamento, Rubio & Varas (2004) consideram que a variável é uma característica, aspeto ou dimensão da realidade que pode adotar valores distintos. Ou seja, as variáveis permitem agrupar e diferenciar, ordenar, distribuir e relacionar objetos, pessoas ou qualquer outro elemento. Por conseguinte, são fundamentais para determinar o campo de investigação e formular o objeto de estudo.

As variáveis podem ser classificadas segundo diversos critérios, entre os quais: a sua relação ou posição; o carácter escalar dos elementos; as características de continuidade; a sua natureza.

Como tal, para o estudo em questão definiu-se como variáveis independentes, nominais, discretas e qualitativas:

- o género;
- a profissão (posição que ocupa na IPSS).

Classificou-se em variáveis dependentes:

- a percepção dos sujeitos em relação à importância da certificação pela qualidade nas IPSS;
- as percepções sobre a relação entre a certificação pela qualidade e os impactos no quotidiano das IPSS.

Para conhecer o valor da variável é necessário operacionalizá-la, ou seja, enumerar as suas dimensões e indicadores. Segundo Dias (2009, p.67) “os indicadores especificam as variáveis, assim como as variáveis especificam os conceitos”.

As variáveis independentes foram operacionalizadas com o número de anos, o sexo e o lugar que os respondentes ocupam em relação à Instituição onde trabalham, respetivamente idade, género e profissão.

No que concerne às variáveis que se relacionam com a perceção dos sujeitos, definiram-se as seguintes dimensões: Satisfação, Reconhecimento/prestígio, Credibilidade, Melhoria dos serviços prestados, Burocracia, Custos económicos, Competitividade, Responsabilidade, Sustentabilidade que serão medidas através de questões com escalas de medida.

4.2. Desenho da Investigação

4.2.1. Tipo de estudo

Esta investigação propõe-se a ser:

- Descritiva pois tem como função a descrição de características da comunidade, das suas estruturas e das suas atitudes. É um tipo de estudo onde, segundo Dias (2009, p.80) “o investigador deverá definir o que pretende medir, encontrando os métodos adequados e as técnicas de uma medida válida e fiável”;
- Aplicada dado que se trata de um estudo teórico e empírico, respetivamente;
- Quantitativa correlacional pois as variáveis são quantificadas e medidas. Segundo Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte. J. (2010, p. 174) “num estudo descritivo-correlacional, o investigador explora e determina a existência de relações entre variáveis com vista a descrever essas relações”;
- Transversal uma vez que os dados serão recolhidos num único momento.

4.2.2 A população e a amostra

Para Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte. J. (2009, p. 202) a amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada.

Neste processo de amostragem considera-se importante especificar os conceitos de População Teórica, População-Alvo e Amostra.

A População teórica é um conjunto de elementos objeto de estudo com características comuns. É a população para a qual se pretende generalizar as conclusões do estudo. Portanto, para este estudo em particular a população teórica será as pessoas que fazem parte da direção das IPSS certificadas por um SGQ.

Segundo Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte. J. (2009, p.202), a População-alvo é constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações. Concretizando, serão os dirigentes de topo de IPSS certificadas por um SGQ nas respostas sociais ERPI e Lar Residencial.

A amostra, para Fortin, M., Vissandjée, B. & Côte. J. (2009, p. 202), deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada. Nesta investigação a amostra é aleatória multi-etapas. Segundo Ribeiro (1996) na primeira etapa selecionam-se aleatoriamente, de forma simples, estratificada ou outra, as unidades amostrais que farão parte da primeira amostra. Estas unidades amostrais devem conter as unidades amostrais a selecionar na próxima etapa. Este processo repete-se tantas vezes quantas as necessárias, a última amostra é constituída pela unidades amostrais a inquirir. Desta forma, o que também caracteriza este processo amostral é a circunstância da primeira amostra ser constituída por unidades amostrais às quais não será aplicado o instrumento de recolha de dados concebido para o estudo.

Assim, na primeira etapa, a unidade amostral são as organizações-IPSS e, na segunda, a unidade amostral são os indivíduos que trabalham nas direções das IPSS.

Após consulta da Carta Social (em 25 fevereiro de 2014), que apresenta um serviço informativo de consulta online, bastante útil relativamente a diversas respostas sociais do país, extraiu-se uma amostra de 123 IPSS do distrito de Viseu com as respostas sociais ERPI e Lar Residencial para a investigação.

4.2.3. Instrumento

Como já foi referido, metodologicamente optou-se pela aplicação de um questionário online, na medida em que se enquadra neste tipo de investigação e pode responder de forma mais clara aos seus objetivos, garantindo seguramente a confidencialidade dos respondentes.

O questionário é um dos métodos de colheita de dados bastante usual, permitindo obter informações relativas aos factos, ideias, comportamentos, preferências, sentimentos, expectativas e atitudes (Fortin, Vissandjée & Côté, 2009).

A construção do questionário foi baseada na revisão da literatura efetuada, em particular nos vários estudos acerca da Qualidade e tendo em consideração o que os SGQ têm em comum. O questionário divide-se em três partes: I – Caracterização do respondente; II – Caracterização institucional; III – Perceções sobre a qualidade/SGQ. Na IIIª parte do questionário são abordados diversos itens que foram avaliados utilizando uma escala tipo “Likert” de 1 a 7. Nesta escala os respondentes assinalaram a importância/concordância que cada um dos itens tem na sua perspectiva para a qualidade de uma IPSS.

Para minimizar erros resultantes da validade e fiabilidade do instrumento de recolha de dados foi feito um pré-teste ao inquérito que constituiu na aplicação do questionário prévio a Dirigentes de Topo numa reunião de Conselho Local de Ação Social, CLAS. Deste pré-teste resultaram algumas correções de linguagem incorporadas no formato final do questionário.

A aplicação dos questionários teve início no mês de março e decorreu até maio de 2015. O período de aplicação decorreu por três meses devido a alguns contratemplos por parte dos respondentes que justificavam estar sempre muito ocupados. Na fase inicial, foram contactados os 123 equipamentos via telefone e enviado um e-mail para o respetivo preenchimento do questionário online, mas a taxa de resposta foi de apenas 16,3 % (20 respostas).

Numa segunda fase voltou-se a enviar o e-mail colocando uma nota a reforçar a ideia que a opinião dos respondentes era fundamental para o estudo e para considerarem o e-mail sem efeito no caso de já terem respondido ao questionário. Com esta medida a

taxa de respostas subiu para 41% (50 respostas), que foi considerado minimamente aceitável.

Recorreu-se ao programa de tratamento estatístico *Statistical Package for the Social Science* (IBM-SPSS), versão 20, para tratar os dados recolhidos através dos questionários aplicados.

Para se dar início ao tratamento dos dados procedeu-se à codificação das respostas que necessitavam deste tipo de ação para poderem ser tratadas e procedeu-se à criação da base de dados em IBM-SPSS, ao que se seguiu o tratamento dos dados.

5. Apresentação dos resultados e discussão

Os dados dos questionários foram inseridos em IBM-SPSS, procedendo à codificação de todas as variáveis constantes e passíveis de serem mencionadas e, de acordo com os objetivos definidos para este estudo, foram realizadas análises estatísticas descritivas básicas de cada uma das variáveis (média, moda e desvio-padrão) e foram retirados números, tabelas e gráficos, chegando aos resultados que mais à frente são apresentados. De acordo com os dados recolhidos, apresentaram-se os resultados e teceram-se algumas considerações sobre os mesmos.

5.1. Apresentação dos resultados

Para análise e tratamento dos dados recorreu-se, como já foi referido, ao SPSS com o qual foram determinadas estatísticas descritivas (frequências absolutas e relativas, médias, desvios padrão, valores máximos e mínimos) adequadas a cada variável. Para o estudo de comparação de distribuições em grupos amostrais independentes foram utilizados os testes de Mann-Whitney U e o de Kruskal-Wallis, uma vez que as nossas variáveis eram ordinais e nominais.

A fidelidade dos resultados de uma escala diz-nos algo sobre o grau de confiança ou exatidão que podemos ter na informação obtida, sendo que um dos procedimentos mais comuns para a sua análise é o cálculo da consistência interna ou homogeneidade dos itens através do Alfa de Cronbach. Esta permite-nos verificar o grau de uniformidade ou coerência entre as respostas dos sujeitos em cada domínio, ou seja, se itens ou questões constituem um todo homogéneo (Almeida & Freire, 2003).

O estudo de consistência interna de cada dimensão das escalas foi realizado com recurso ao cálculo da estatística de Alfa de Cronbach. DeVellis (1991) propõe o seguinte critério geral para interpretação do alfa de Cronbach:

- Alfa < 0,60 - inaceitável;
- $0,60 < \text{Alfa} < 0,65$ - indesejável;
- $0,65 < \text{Alfa} < 0,70$ - minimamente aceitável;
- $0,70 < \text{Alfa} < 0,80$ - respeitável;
- $0,80 < \text{Alfa} < 0,90$ - muito bom;

- $0,90 < \text{Alfa}$ - ponderar redução do número de itens.

Nesta investigação considerou-se um nível de significância de 5%, ou seja, concluímos que se verificavam diferenças estatisticamente significativas quando nos testes o $p\text{-value} < 0,05$.

As análises dos dados recolhidos abrangem reflexões, interpretações e novos elementos pertinentes à compreensão e aprofundamento de toda a problemática. Estas são apresentadas em tabelas e gráficos na tentativa de uma melhor compreensão.

No que respeita à caracterização sociodemográfica dos respondentes, os dados relativamente aos mesmos encontram-se expostos nos quadros I e II.

Há uma predominância do sexo feminino (80%) no desempenho de funções de direção em comparação com o sexo oposto (20%)

	N	%
Feminino	40	80,0
Masculino	10	20,0
Total	50	100,0

Quadro I – sexo dos respondentes

No quadro II mostra que a idade mínima é de 25 anos e a máxima é de 61 anos. A média de idades ronda os 36 anos e apresenta um desvio padrão de, aproximadamente, 8 anos de idade.

Média	36,2000
Desvio padrão	8,35684
Mínimo	25,00
Máximo	61,00

Quadro II - Estatísticas descritivas da Idade dos participantes

Conforme se pode constatar, através do gráfico I, é notório o destaque dos dois grupos etários 25-30 anos e 31-35 anos evidenciando uma classe dirigente, deste tipo de organizações, jovem. Podendo evidenciar um maior conhecimento ou predisposição para as questões da qualidade que a classe mais envelhecida possa não ter. Porém ressalvasse o facto de ter respondido ao questionário quem quis e portanto estes dados podem estar algo enviesados.

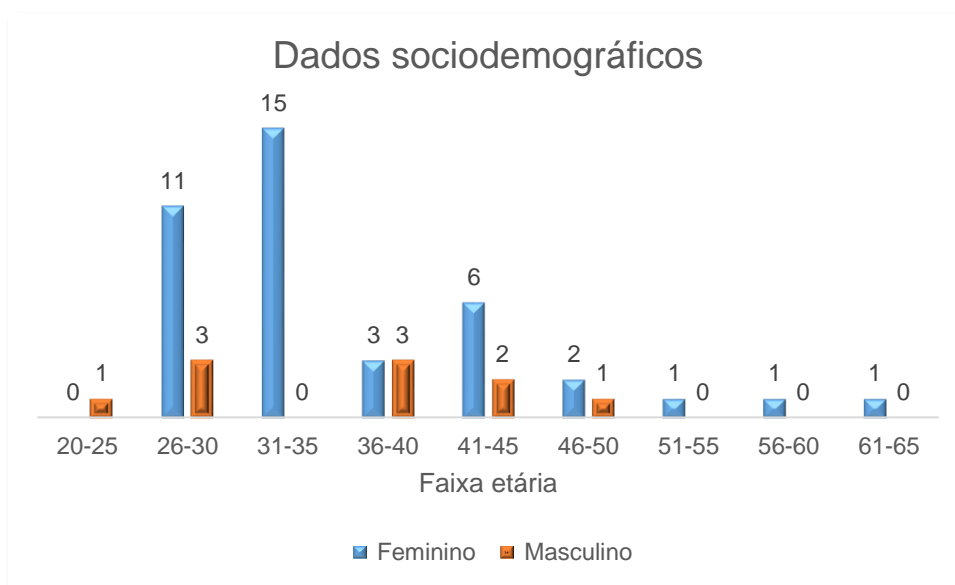


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária e o sexo

Relativamente às habilitações académicas dos respondentes, verifica-se um predomínio na licenciatura seguido de mestrado, o que denota um crescente investimento ao nível da formação.

	N	%
Bacharelato	1	2,0
Licenciatura	28	56,0
Pós-graduação	8	16,0
Mestrado	13	26,0
Total	50	100,0

Quadro III – Habilitações académicas dos respondentes

As áreas de formação com maior destaque são o Serviço Social (44%), a Gestão (16%) e a Psicologia (14%), respetivamente como mostra o gráfico 2. A Administração, as Ciências da Educação, a Economia, o Direito e HSST são as áreas com menor taxa de respondentes formados, 2 %.

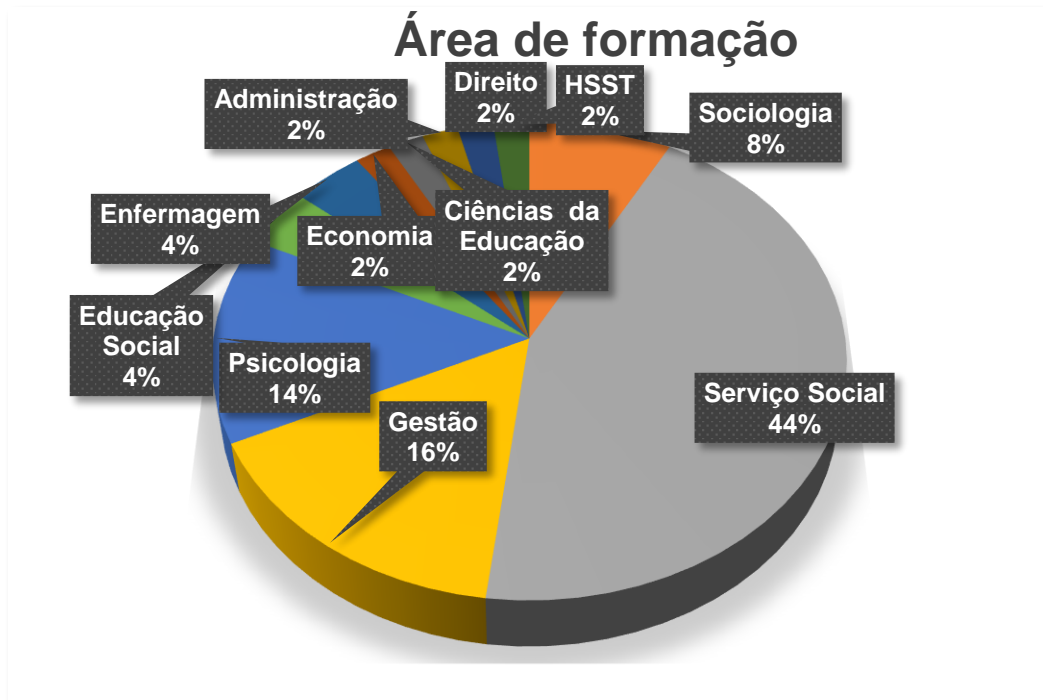


Gráfico 2 – Área de formação dos respondentes

No que concerne às três funções/tarefas que os respondentes desempenham na Instituição, gráfico 3, as mais selecionadas foram: atendimento a clientes e familiares/responsáveis (20%), gestão dos recursos humanos (18%) e coordenação dos serviços (16%). Sendo que, as tarefas gestão organizacional, acompanhamento social dos clientes/utentes e articulação com gestão de topo (órgãos sociais) também obtiveram valores muito aproximados, 13,3%,13,3% e 12,6%, respetivamente. A tarefa gestão da qualidade ainda é uma das menos selecionadas, com apenas 1,3%, pelos respondentes como fazendo parte das suas funções desempenhadas no dia-a-dia.

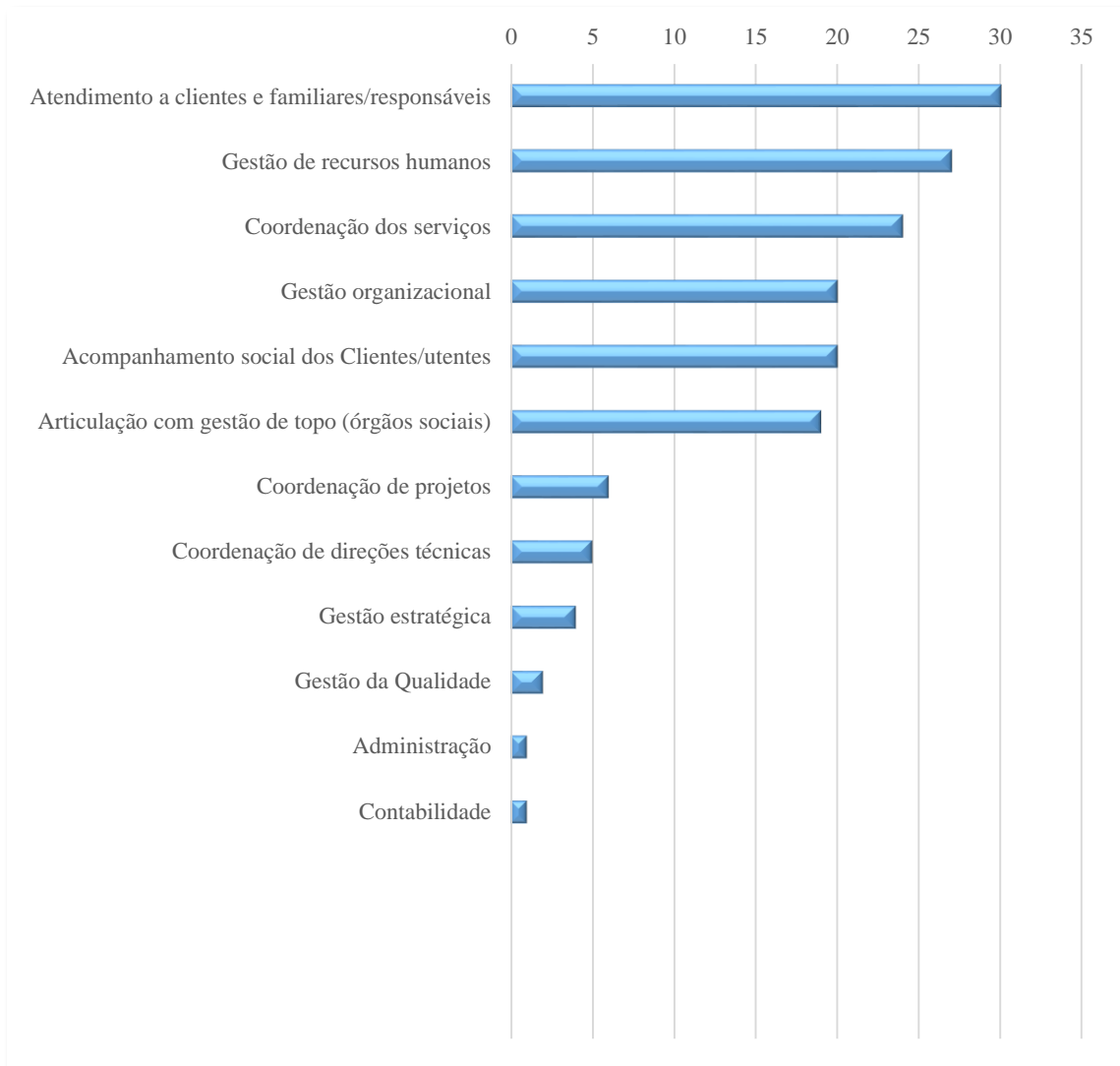


Gráfico 3 - Tarefas que os respondentes desempenham na sua Instituição

Em relação ao grau de frequência com que são desempenhadas algumas tarefas, destacam-se as tarefas de organização, de controlo e de planeamento, respetivamente, como sendo muito frequentes e as tarefas de provisionamento e administrativas, respetivamente, como sendo pouco frequentes.

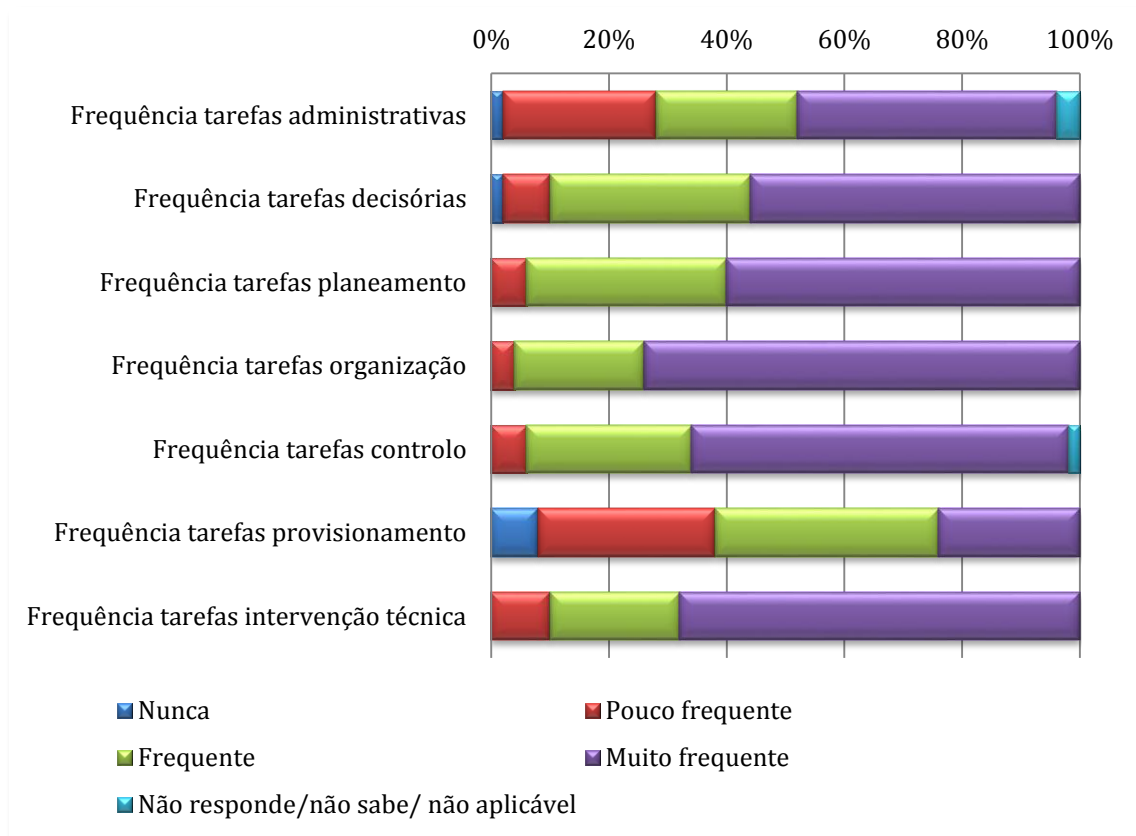


Gráfico 4 - Grau de frequência com que são desempenhadas as tarefas

O quadro 4 evidencia que os subordinados hierárquicos na Instituição são os interlocutores mais frequentes dos respondentes, enquanto as pessoas com igual posição na hierarquia da Instituição são os interlocutores menos frequentes dos respondentes.

		Nunca	Pouco frequente	Frequente	Muito frequente	Não responde/ não sabe/ não aplicável	Total
Interlocutores- superiores hierárquicos	N	3	5	9	32	1	50
	%	6,0	10,0	18,0	64,0	2,0	100,0
Interlocutores- subordinados hierárquicos	N	3	6	18	21	2	50
	%	6,0	12,0	36,0	42,0	4,0	100,0
Interlocutores- pessoas com igual posição na hierarquia	N	6	2	16	17	9	50
	%	12,0	4,0	32,0	34,0	18,0	100,0
Interlocutores- outros com posição definida na hierarquia	N	7	7	14	11	11	50
	%	14,0	14,0	28,0	22,0	22,0	100,0

Quadro 4 – Interlocutores dos respondentes

Quanto à caracterização institucional, iniciou-se a investigação pelo ano de constituição verificando-se, no gráfico 5, a seguinte distribuição de datas de criação das Instituições, por década de criação.

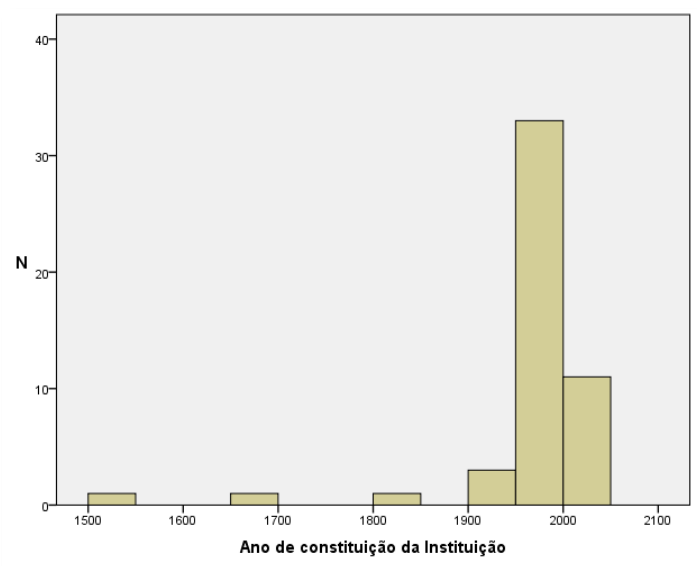


Gráfico 5 - Histograma do ano de constituição das Instituições

Em relação à natureza jurídica das Instituições estudadas a esmagadora maioria (94%) não tem fins lucrativos (ver quadro 5) e apenas 6% tem fins lucrativos.

	N	%
Organização com fins lucrativos	3	6,0
Organização sem fins lucrativos	47	94,0
Total	50	100,0

Quadro 5 - Natureza jurídica das Instituições dos respondentes

No que diz respeito ao número total de clientes/utentes, o quadro 6 apresenta a estatística descritiva evidenciada para a amostra selecionada. Verifica-se que em média há, aproximadamente, 129 clientes sendo que o número mínimo é de 14 clientes e o máximo de 575 clientes. Neste caso apresenta um desvio padrão significativo de 134,9 clientes indicando uma grande dispersão dos dados.

	Total de clientes/utentes
Média	128,96
Desvio padrão	134,936
Mínimo	14
Máximo	575

Quadro 6 - Estatísticas descritivas do total de clientes/utentes

Através do histograma, gráfico 7, observa-se que a maioria das Instituições rondam uma ocupação de 50 a 100 clientes/utentes. Como seria de esperar, verifica-se que elevados totais de clientes correspondem a uma quantidade mais baixa de Instituições, salvo algumas exceções onde estão contempladas as duas respostas sociais em estudo.

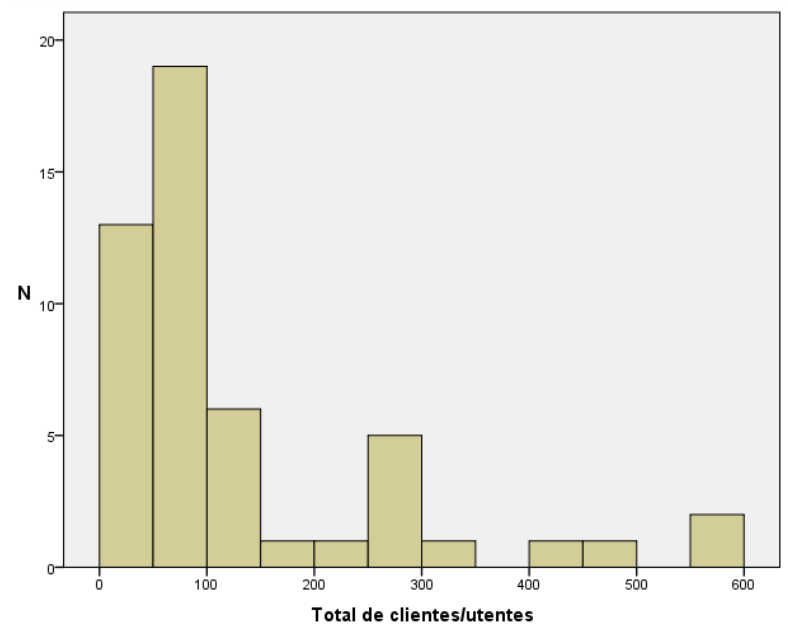


Gráfico 7 - Histograma do total de clientes/utentes

O número total de colaboradores das Instituições apresenta uma média de, aproximadamente, 48 tal como se pode verificar na estatística descritiva para o efeito ilustrada na tabela abaixo. O número máximo é de 162 colaboradores e o mínimo é de 7 colaboradores, com um desvio padrão de 38,61 colaboradores.

	Total de colaboradores
Média	47,98
Desvio padrão	38,61
Mínimo	7,00
Máximo	162,00

Quadro 7 - Estatísticas descritivas do total de colaboradores

Tendo em conta a diversidade de respostas sociais e as múltiplas conjugações os respondentes selecionaram as respetivas. O gráfico 8 elucidada acerca destas combinações, evidenciando as respostas sociais com maior percentagem Estrutura Residencial para Idosos, Serviço de Apoio Domiciliário e Creche, respetivamente.

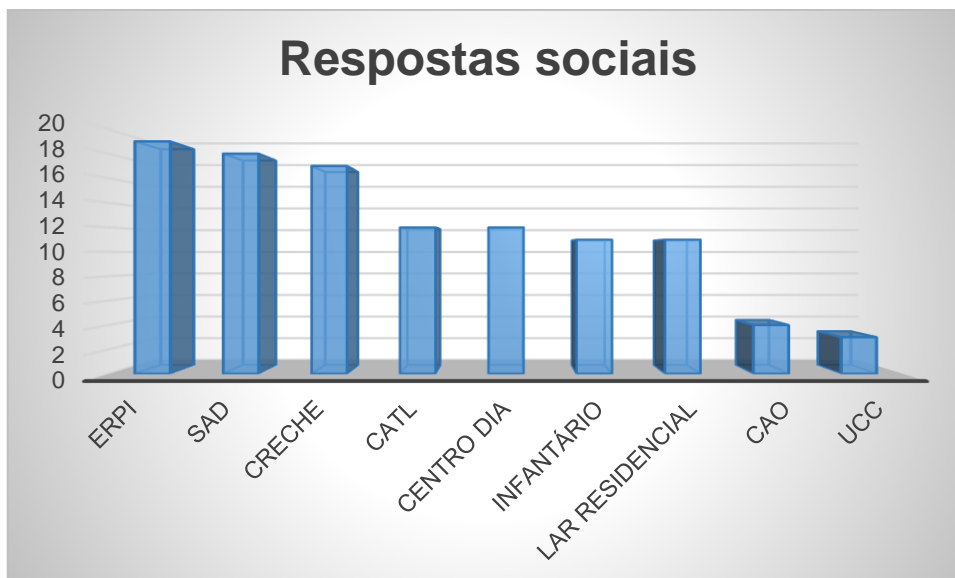


Gráfico 8 – Respostas Sociais das Instituições dos respondentes

No que diz respeito à principal fonte de geração de fundos das Instituições, foi predominantemente o Estado o mais apontado pelos respondentes (ver quadro 8) seguido do Estado e auto geração e Estado e fundos privado. Verifica-se, ainda, uma grande dependência económica destas instituições, fator deve possibilitar a incorporação de conceitos da área da gestão de forma a salvaguardar a continuidade das atividades.

	N	%
Auto geração e fundos privados	1	2,0
Estado e auto geração	16	32,0
Estado e fundos privados	10	20,0
Predominantemente auto geração	2	4,0
Predominantemente Estado	19	38,0
Predominantemente fundos privados	2	4,0
Total	50	100,0

Quadro 8 - Principal fonte de geração de fundos das Instituições

A questão 13 do questionário, onde os respondentes iniciam a parte das perceções, enumera um conjunto de 18 itens para, numa escala de Likert de 7 pontos, manifestarem

o grau de concordância. É importante referir que estes itens podem ser agrupados em 4 dimensões/categorias com níveis de consistência bons: os 6 primeiros itens dizem respeito a aspetos de planeamento (Alfa de Cronbach 0,946), os 4 itens seguintes a organização (Alfa de Cronbach 0,791), os 4 itens seguintes a direção (Alfa de Cronbach 0,738) e, por fim, os últimos 4 itens o controlo (Alfa de Cronbach 0,894). Assim, à semelhança do que se verificou no grau de frequência com que são desempenhadas algumas tarefas, também as tarefas de planeamento, controlo e direção, respetivamente, são as mais usuais nas práticas das Instituições.

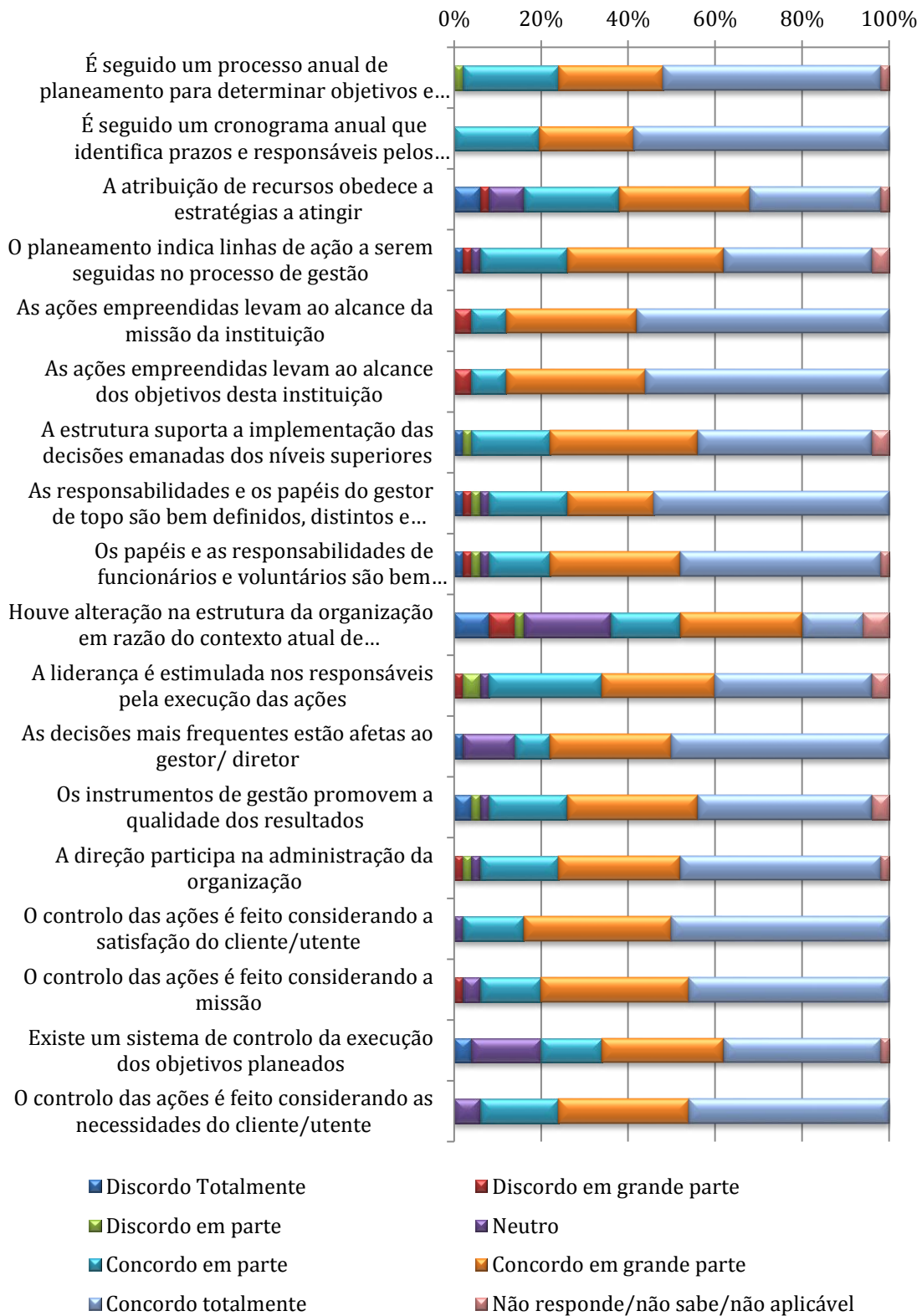


Gráfico 9 – Perceções sobre as práticas gestonárias das Instituições

Relativamente ao SGQ pode verificar-se, pelo quadro 9, que a maioria (60%) das Instituições ainda não possui nem está em fase de implementação de certificação pela qualidade e apenas 20% tem já certificação pela qualidade.

	N	%
Em fase de implementação	10	20,0
Não	30	60,0
Sim	10	20,0
Não respondeu	0	0,0
Total	50	100,0

Quadro 9 – SGQ

No que concerne ao SGQ implementado ou em fase de implementação verifica-se que é o Sistema ISS que obtém maior percentagem de certificação com 45%, seguido da Norma 9001:2008 com 30% e só depois vem o EQUASS com 20%. Como mostra o quadro 10 uma instituição é certificada nas diferentes respostas sociais por cada um dos três SGQ mencionados anteriormente.

	N	%
Sistema de Gestão da Qualidade do ISS, I.P. ("Manuais da Qualidade da Segurança Social")	9	45,0
Sistema de Gestão da Qualidade EQUASS	4	20,0
Sistema de Gestão da Qualidade Norma 9001:2008	6	30,0
Todos os sistemas	1	5,0
Total	20	100,0

Quadro 10 - Sistema de Gestão da Qualidade implementado

Como se pode verificar pelo quadro 11 são os colegas de trabalho o principal modo de conhecimento do SGQ implementado ou em fase de implementação, seguido

dos meios de comunicação social e depois de formações/projetos. As chefias constituem o modo menor de transmissão de conhecimento do SGQ.

	N	%
Chefias	1	5,0
Colegas de trabalho	8	40,0
Formação/Projetos	5	25,0
Meios de Comunicação Social	6	30,0
Total	20	100,0

Quadro 11 - Via de conhecimento do SGQ implementado ou em fase de implementação

Continuando na parte do questionário relativa às perceções, pretende-se conhecer as razões que os dirigentes pensam terem motivado a Instituição a decidir pelo SGQ e, para tal, mencionou-se vários itens que se podem agrupar em dimensões/categorias com níveis de consistência bastante satisfatórios. Assim sendo, tem-se as dimensões/categorias: aspetos físicos (itens 6 e 7) (Alfa de Cronbach 0,778), exigência de formação (itens 4, 5 e 11) (Alfa de Cronbach 0,801), custos/recursos (itens 1, 2 e 9) (Alfa de Cronbach 0,627), adequação à procura (itens 3 e 8) (Alfa de Cronbach 0,935) e HSST (item 10). Pelo gráfico 10 verifica-se que é a dimensão/categoria adequação à procura que os respondentes consideram ter mais motivado a Instituição a escolher o SGQ implementado ou em fase de implementação. Os aspetos físicos e as exigências de formação foram as dimensões/categorias que os respondentes evocaram terem contribuído menos para a escolha da Instituição do SGQ implementado ou em fase de implementação.

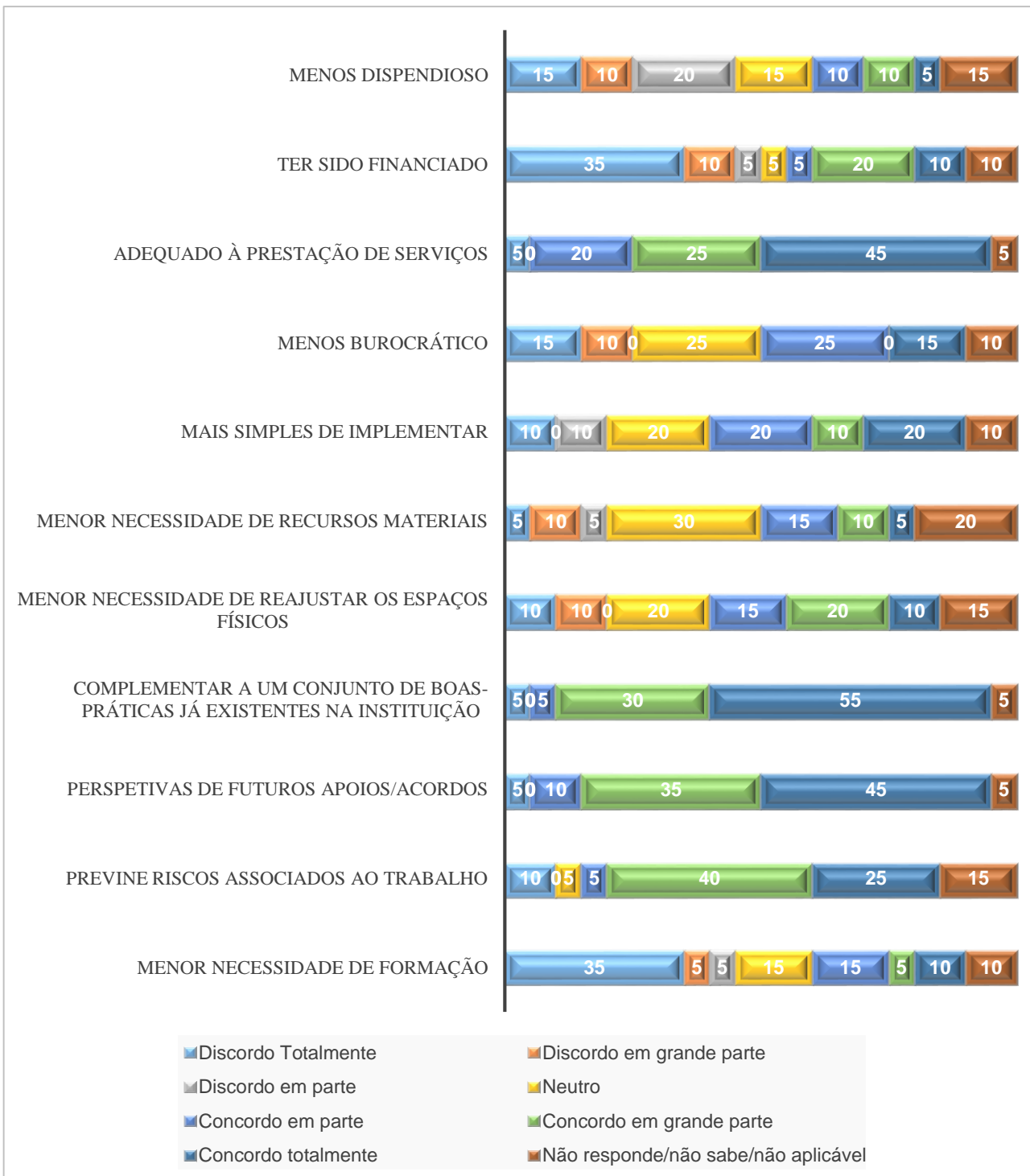


Gráfico 10 – Motivações da Instituição para a escolha do SGQ implementado ou em fase de implementação

Depois, pretendeu-se perceber quais os aspetos que as Instituições avaliaram aquando da intenção de implementação do SGQ e, como se verifica no quadro 12, constatou-se que os dados se encontram muito dispersos embora se possa extrair que o nível de satisfação dos clientes/utentes, a imagem externa e o aumento da competitividade

em termos de oferta são os aspetos mais ponderados e que o voluntariado e a lista de espera são os aspetos menos ponderados.

		Não ponderado	Pouco ponderado	Ponderado	Bastante ponderado	Exaustivamente ponderado	Não respondeu
Experiência dos recursos humanos	N	1	0	8	7	3	1
	%	5,0	0,0	40,0	35,0	15,0	5,0
Qualificação dos recursos humanos	N	1	0	5	10	3	1
	%	5,0	0,0	25,0	50,0	15,0	5,0
Capacidade financeira	N	1	0	7	5	6	1
	%	5,0	0,0	35,0	25,0	30,0	5,0
Conjuntura económico-social	N	1	1	7	6	4	1
	%	5,0	5,0	35,0	30,0	20,0	5,0
Instalações e espaços	N	2	0	7	4	6	1
	%	10,0	0,0	35,0	20,0	30,0	5,0
Equipamento	N	2	0	7	5	5	1
	%	10,0	0,0	35,0	25,0	25,0	5,0
Relação com parceiros	N	2	0	6	7	4	1
	%	10,0	0,0	30,0	35,0	20,0	5,0
Concorrência/Criação de barreiras à entrada	N	1	4	4	7	3	1
	%	5,0	20,0	20,0	35,0	15,0	5,0
Voluntariado	N	4	5	4	4	1	2
	%	20,0	25,0	20,0	20,0	5,0	10,0
Lista de espera	N	2	4	6	5	2	1
	%	10,0	20,0	30,0	25,0	10,0	5,0
Projetos de inovação	N	1	3	3	6	6	1
	%	5,0	15,0	15,0	30,0	30,0	5,0
Sugestões/ reclamações	N	1	0	6	7	5	1
	%	5,0	0,0	30,0	35,0	25,0	5,0
	N	1	0	1	10	7	1

Nível de satisfação dos clientes/utentes	%	5,0	0,0	5,0	50,0	35,0	5,0
	N	1	0	2	9	7	1
Imagem externa	%	5,0	0,0	10,0	45,0	35,0	5,0
	N	1	0	3	9	6	1
Aumento de competitividade em termos de oferta	%	5,0	0,0	15,0	45,0	30,0	5,0
	N	1	3	6	5	4	1
Poder de negociação com fornecedores	%	5,0	15,0	30,0	25,0	20,0	5,0
	N	1	3	6	5	4	1

Quadro 12 - Aspetos a considerar aquando da intenção de implementação do SGQ

Com o intuito de conhecer a concordância dos respondentes em relação à adequação do SGQ implementado ou em fase de implementação na Instituição enumeraram-se diversos itens relacionados com impactos internos (Alfa de Cronbach 0,875) e externos (Alfa de Cronbach 0,855) e verifica-se, através do quadro 13, que todos, à exceção do item diminuir o número de reclamações, são considerados adequados relativamente à respetiva Instituição.

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/não sabe/não aplicável
Aumentar a satisfação de clientes/utentes e colaboradores	N	0	0	0	2	1	6	11	0
	%	0,0	0,0	0,0	10,0	5,0	30,0	55,0	0,0
Melhorar a consciencialização para a qualidade	N	0	0	0	0	2	6	12	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	30,0	60,0	0,0
Diminuir número de reclamações	N	0	0	2	1	4	5	8	0
	%	0,0	0,0	10,0	5,0	20,0	25,0	40,0	0,0
Melhorar a comunicação interna	N	0	0	0	0	3	10	7	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	15,0	50,0	35,0	0,0
	N	0	0	0	0	1	8	11	0

Aumentar a transparência dos processos	%	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	40,0	55,0	0,0
Promover os direitos	N	0	0	0	1	6	7	6	0
	%	0,0	0,0	0,0	5,0	30,0	35,0	30,0	0,0
Melhorar a afirmação no exterior	N	0	0	0	0	5	6	9	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	30,0	45,0	0,0
Melhorar a imagem	N	0	0	0	0	1	10	9	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	50,0	45,0	0,0
Criar uma vantagem competitiva	N	0	0	0	0	5	7	8	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	35,0	40,0	0,0
Clarificar e comunicar melhor quais as linhas estratégicas de orientação	N	0	0	0	0	2	8	10	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	40,0	50,0	0,0

Quadro 13 – Impactos internos e externos do SGQ

Em relação à sustentabilidade assegurada pelo SGQ implementado ou em fase de implementação verifica-se, no quadro 14, que os respondentes consideram ser a sustentabilidade social mais assegurada pelo SGQ e a sustentabilidade económica a menos assegurada pelo SGQ.

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/não sabe/não aplicável
Sustentabilidade Económica	N	3	1	0	0	4	8	4	0
	%	15,0%	5,0%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%
Sustentabilidade Ambiental	N	0	2	0	3	4	6	3	2
	%	0,0%	10,0%	0,0%	15,0%	20,0%	30,0%	15,0%	10,0%
Sustentabilidade Social	N	0	0	1	0	5	5	8	1
	%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	25,0%	25,0%	40,0%	5,0%

Quadro 14 - Sustentabilidade do SGQ

Relativamente às expetativas com a implementação do SGQ os respondentes tiveram de manifestar o seu grau de concordância e, para tal, agruparam-se, novamente, os itens em dimensões/categorias, com boa consistência interna, como sendo expetativas relativas a serviços (itens 1, 2, 3, 10, 16 e 17) (Alfa de Cronbach 0,832), expetativas relativas a clientes/utentes (itens 4 e 11) (Alfa de Cronbach 0,850) e expetativas relativas a parceiros (itens 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14 e 15) (Alfa de Cronbach 0,945). Com base no quadro 15, verifica-se que os respondentes têm mais expetativas relativas a parceiros e menos expetativas relativas a clientes/utentes com a implementação do SGQ.

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/não sabe/não aplicável
Melhoria dos serviços prestados	N	0	0	0	0	4	7	9	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	35,0	45,0	0,0
Necessidade de maior racionalização dos serviços	N	0	0	0	2	4	9	5	0
	%	0,0	0,0	0,0	10,0	20,0	45,0	25,0	0,0
Necessidade de melhorar os métodos de trabalho	N	0	0	0	0	2	7	11	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	35,0	55,0	0,0
Favorecimento da participação de clientes/utentes	N	0	0	0	2	4	8	6	0
	%	0,0	0,0	0,0	10,0	20,0	40,0	30,0	0,0
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	N	0	0	0	3	3	7	6	1
	%	0,0	0,0	0,0	15,0	15,0	35,0	30,0	5,0
Favorecimento da participação do Organismo da Segurança Social local	N	1	0	1	2	4	5	7	0
	%	5,0	0,0	5,0	10,0	20,0	25,0	35,0	0,0
	N	0	0	1	6	5	4	4	0

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/não sabe/não aplicável
Favorecimento da participação dos parceiros políticos locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	%	0,0	0,0	5,0	30,0	25,0	20,0	20,0	0,0
Favorecimento da participação de fornecedores	N	0	0	0	5	7	3	5	0
	%	0,0	0,0	0,0	25,0	35,0	15,0	25,0	0,0
Favorecimento da participação de Entidades do Ensino Superior/Investigação	N	0	0	2	4	5	2	6	1
	%	0,0	0,0	10,0	20,0	25,0	10,0	30,0	5,0
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	N	0	0	1	0	5	6	8	0
	%	0,0	0,0	5,0	0,0	25,0	30,0	40,0	0,0
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos clientes/utentes	N	0	0	0	1	4	8	7	0
	%	0,0	0,0	0,0	5,0	20,0	40,0	35,0	0,0
Aumento do grau de satisfação e das expetativas de Instituições parceiras	N	0	0	1	4	3	6	5	1
	%	0,0	0,0	5,0	20,0	15,0	30,0	25,0	5,0
Aumento do grau de satisfação e das expetativas do Organismo da Segurança Social local	N	0	1	1	2	3	6	7	0
	%	0,0	5,0	5,0	10,0	15,0	30,0	35,0	0,0
	N	0	1	1	3	5	4	5	1

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/não sabe/não aplicável
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos parceiros políticos locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	%	0,0	5,0	5,0	15,0	25,0	20,0	25,0	5,0
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos fornecedores	N	0	0	0	4	5	6	4	1
	%	0,0	0,0	0,0	20,0	25,0	30,0	20,0	5,0
Aumento do grau de satisfação e das expetativas de Entidades do Ensino Superior/Investigação	N	0	0	1	5	5	4	4	1
	%	0,0	0,0	5,0	25,0	25,0	20,0	20,0	5,0
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	N	0	0	1	0	6	5	8	0
	%	0,0	0,0	5,0	0,0	30,0	25,0	40,0	0,0
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	N	1	0	1	1	5	6	6	0
	%	5,0	0,0	5,0	5,0	25,0	30,0	30,0	0,0

Quadro 15 - Contributos/incentivos do SGQ

Quanto aos respondentes que trabalham em Instituições onde não foi implementado um SGQ pretendeu-se saber os possíveis motivos e, pelo quadro 16, verifica-se que o facto de pensarem requerer pessoal especializado e não ser obrigatório foram os principais motivos da não implementação de um SGQ.

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/não sabe/não aplicável
Não ser obrigatório	N	0	2	0	1	3	8	15	0
	%	0,0	6,9	0,0	3,4	10,3	27,6	51,7	0,0
Requerer formação	N	0	0	2	1	4	8	14	0
	%	0,0	0,0	6,9	3,4	13,8	27,6	48,3	0,0
Requerer pessoal especializado	N	0	1	1	1	3	7	16	0
	%	0,0	3,4	3,4	3,4	10,3	24,1	55,2	0,0
Não ter tempo para apoiar a sua implementação	N	0	1	1	2	5	7	13	0
	%	0,0	3,4	3,4	6,9	17,2	24,1	44,8	0,0

Quadro 16 - Motivos para a não implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

Os respondentes que trabalham em Instituições que não têm um SGQ implementado consideraram como possíveis principais benefícios de um SGQ a maior racionalização dos serviços, o incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria, a melhoria dos métodos de trabalho e o favorecimento da participação de clientes/utentes, ver quadro 17.

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/não sabe/não aplicável
Melhoria dos serviços prestados	N	0	3	0	2	5	7	11	1
	%	0,0	10,3	0,0	6,9	17,2	24,1	37,9	3,4
Maior racionalização dos serviços	N	0	0	2	1	3	7	16	0
	%	0,0	0,0	6,9	3,4	10,3	24,1	55,2	0,0
	N	0	1	1	1	5	6	15	0

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Não responde/ não sabe/não aplicável
Melhoria dos métodos de trabalho	%	0,0	3,4	3,4	3,4	17,2	20,7	51,7	0,0
Favorecimento da participação de clientes/utentes	N	0	2	0	2	3	7	15	0
	%	0,0	6,9	0,0	6,9	10,3	24,1	51,7	0,0
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	N	0	2	1	2	4	8	12	0
	%	0,0	6,9	3,4	6,9	13,8	27,6	41,4	0,0
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	N	1	2	0	1	3	6	16	0
	%	3,4	6,9	0,0	3,4	10,3	20,7	55,2	0,0
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos clientes/utentes	N	4	3	2	3	4	6	5	2
	%	13,8	10,3	6,9	10,3	13,8	20,7	17,2	6,9
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	N	2	4	1	5	6	4	6	1
	%	6,9	13,8	3,4	17,2	20,7	13,8	20,7	3,4
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	N	3	2	2	3	9	3	6	1
	%	10,3	6,9	6,9	10,3	31,0	10,3	20,7	3,4
Melhoria da imagem	N	3	1	2	3	6	7	5	2
	%	10,3	3,4	6,9	10,3	20,7	24,1	17,2	6,8

Quadro 17 - Possíveis benefícios para a Instituição com a implementação de um SGQ

5.2. Discussão dos resultados

De seguida, relacionam-se as hipóteses formuladas com os resultados obtidos.

Hipótese 1: O género influencia a perceção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade nas IPSS.

	Sexo	N	Média dos Ranks	U	p
Melhoria dos serviços prestados	Feminino	25	14,08	27,000	0,160
	Masculino	4	20,75		
	Total	29			
Maior racionalização dos serviços	Feminino	25	14,42	35,500	0,374
	Masculino	4	18,63		
	Total	29			
Melhoria dos métodos de trabalho	Feminino	25	14,30	32,500	0,281
	Masculino	4	19,38		
	Total	29			
Favorecimento da participação de clientes/utentes	Feminino	25	14,32	33,000	0,310
	Masculino	4	19,25		
	Total	29			
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	Feminino	25	14,04	26,000	0,142
	Masculino	4	21,00		
	Total	29			
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	Feminino	25	14,40	35,000	0,374
	Masculino	4	18,75		
	Total	29			
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos clientes/utentes	Feminino	25	15,42	39,500	0,521
	Masculino	4	12,38		
	Total	29			
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	Feminino	25	15,86	28,500	0,181
	Masculino	4	9,63		
	Total	29			
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	Feminino	25	15,20	45,000	0,784
	Masculino	4	13,75		
	Total	29			
Melhoria da imagem	Feminino	25	15,32	42,000	0,647
	Masculino	4	13,00		
	Total	29			

Quadro 18 - Estatística do teste de comparação de amostras independentes de Mann-Whitney U

Como os níveis de significância do teste de Mann-Witney U se situam acima de 0,05 conclui-se que não se verificam diferenças dependentes do sexo.

Hipótese 2: A idade influencia a percepção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade nas IPSS.

Para o teste desta hipótese considera-se pertinente realizar o estudo da existência de uma correlação entre a idade e as respostas dos sujeitos. Recorde-se que a idade dos participantes variava entre 25 e 61 anos com uma média de 36,2 anos.

Na tabela seguinte analisar-se-á com mais acuidade os valores obtidos com a correlação de Spearman onde se verifica que apenas há uma associação significativa e positiva entre a idade e o item “Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados”, sendo que a opinião mais favorável se encontra nos sujeitos mais velhos.

	Idade
Melhoria dos serviços prestados	-,129
Maior racionalização dos serviços	-,046
Melhoria dos métodos de trabalho	-,180
Favorecimento da participação de clientes/utentes	,023
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	-,109
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	-,181
Aumento do grau de satisfação e das expectativas dos clientes/utentes	,148
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	,464*
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	,275
Melhoria da imagem	,315

* $p < 0,05$

Quadro 19 - Valores de correlação de Spearman entre a idade e cada um dos itens da percepção dos sujeitos pela certificação pela qualidade

Para além disso quis-se ainda verificar a relação entre as variáveis através da consideração da idade em classes tendo-se criando uma nova variável ordinal para a idade em que cada escalão corresponde ao desvio padrão (8 anos), ou seja obteve-se 5 classes assim distribuídas:

Classe 1- dos 25 aos 32 anos; Classe 2- dos 33 aos 40 anos; Classe 3- dos 41 anos aos 48 anos; Classe 4- dos 49 anos aos 56 anos; Classe 5- 57 anos e acima.

Mas como a classe 4 e 5 tinham apenas dois sujeitos cada acabou-se por as agregar ficando a variável final apenas com 4 classes, com a seguinte distribuição:

	N	%
dos 25 aos 32 anos	21	42,0
dos 33 aos 40 anos	15	30,0
dos 41 aos 48 anos	10	20,0
49 anos e acima	4	8,0
Total	50	100,0

Quadro 20 – Distribuição dos respondentes por classes etárias

O cálculo do teste de Kruskal-Wallis para estudo da associação entre as respostas dos sujeitos e a classe etária a que pertencem mostra que, mesmo com a distribuição por classes, os itens não se encontram dependentes da idade (valores de $p > 0,05$):

	Idade classes	N	Média dos Ranks	χ^2_{KW}	P
Melhoria dos serviços prestados	dos 25 aos 32 anos	11	17,00	1,081	0,782
	dos 33 aos 40 anos	10	14,00		
	dos 41 aos 48 anos	5	13,30		
	49 anos e acima	3	13,83		
	Total	29			
Maior racionalização dos serviços	dos 25 aos 32 anos	11	16,86	1,859	0,602
	dos 33 aos 40 anos	10	12,40		
	dos 41 aos 48 anos	5	15,90		
	49 anos e acima	3	15,33		
	Total	29			
Melhoria dos métodos de trabalho	dos 25 aos 32 anos	11	17,68	2,657	0,448
	dos 33 aos 40 anos	10	13,65		
	dos 41 aos 48 anos	5	11,40		
	49 anos e acima	3	15,67		
	Total	29			
Favorecimento da participação de clientes/utentes	dos 25 aos 32 anos	11	15,32	,213	0,975
	dos 33 aos 40 anos	10	14,10		
	dos 41 aos 48 anos	5	15,60		
	49 anos e acima	3	15,83		
	Total	29			
	dos 25 aos 32 anos	11	16,95	1,772	0,621

	dos 33 aos 40 anos	10	13,65		
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	dos 41 aos 48 anos	5	12,10		
	49 anos e acima	3	17,17		
	Total	29			
	dos 25 aos 32 anos	11	17,50	2,443	0,486
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	dos 33 aos 40 anos	10	13,80		
	dos 41 aos 48 anos	5	11,50		
	49 anos e acima	3	15,67		
	Total	29			
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos clientes/utentes	dos 25 aos 32 anos	11	14,68	1,545	0,672
	dos 33 aos 40 anos	10	13,05		
	dos 41 aos 48 anos	5	17,30		
	49 anos e acima	3	18,83		
Total	Total	29			
	dos 25 aos 32 anos	11	10,36	7,703	0,053
	dos 33 aos 40 anos	10	15,40		
	dos 41 aos 48 anos	5	19,40		
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	49 anos e acima	3	23,33		
	Total	29			
	dos 25 aos 32 anos	11	11,14	3,836	0,280
	dos 33 aos 40 anos	10	17,65		
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	dos 41 aos 48 anos	5	17,10		
	49 anos e acima	3	16,83		
	Total	29			
	dos 25 aos 32 anos	11	13,18	7,197	0,066
Melhoria da imagem	dos 33 aos 40 anos	10	12,00		
	dos 41 aos 48 anos	5	19,00		
	49 anos e acima	3	25,00		
	Total	29			

Quadro 21- Teste de Kruskal-Wallis para a hipótese 2

Hipótese 3: A formação académica influencia a perceção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade nas IPSS.

Para verificação desta hipótese recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis verificando-se, tal como constatado na tabela seguinte, que há diferenças significativas nos itens.” Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados”, “Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição” e “Melhoria da imagem”. Para além disso, pela média dos ranks, constata-se que nos dois primeiros

itens são os respondentes com Pós-graduação que têm uma opinião mais favorável e no último são os detentores de licenciaturas quem parece maior grau de concordância.

	Habilitações académicas	N	Média dos Ranks	χ^2_{KW}	P
Melhoria dos serviços prestados	Licenciatura	19	14,61	2,819	,244
	Pós-graduação	5	11,50		
	Mestrado	5	20,00		
	Total	29			
Maior racionalização dos serviços	Licenciatura	19	14,53	1,101	,577
	Pós-graduação	5	13,60		
	Mestrado	5	18,20		
	Total	29			
Melhoria dos métodos de trabalho	Licenciatura	19	14,95	2,228	,328
	Pós-graduação	5	11,40		
	Mestrado	5	18,80		
	Total	29			
Favorecimento da participação de clientes/utentes	Licenciatura	19	14,29	1,431	,489
	Pós-graduação	5	13,90		
	Mestrado	5	18,80		
	Total	29			
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	Licenciatura	19	15,11	,815	,665
	Pós-graduação	5	12,50		
	Mestrado	5	17,10		
	Total	29			
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	Licenciatura	19	15,53	1,067	,586
	Pós-graduação	5	11,80		
	Mestrado	5	16,20		
	Total	29			
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos clientes/utentes	Licenciatura	19	16,16	2,669	,263
	Pós-graduação	5	16,20		
	Mestrado	5	9,40		
	Total	29			
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	Licenciatura	19	15,66	6,422	,040
	Pós-graduação	5	20,30		
	Mestrado	5	7,20		
	Total	29			
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	Licenciatura	19	16,37	6,495	,039
	Pós-graduação	5	18,30		
	Mestrado	5	6,50		

Melhoria da imagem	Total	29		
	Licenciatura	19	17,74	7,414
	Pós-graduação	5	13,10	
	Mestrado	5	6,50	
	Total	29		

Quadro 22- Teste de Kruskal-Wallis para a hipótese 3

O tratamento da pergunta n.º4 conduziu à classificação dos respondentes em duas grandes áreas funcionais: 1 - Gestão: englobando as atividades de Coordenação dos serviços, gestão dos RH, gestão organizacional, coordenação de projetos e coordenação de direções técnicas; e 2 - Intervenção técnica: englobando o atendimento a clientes e familiares/responsáveis, acompanhamento social dos clientes e a articulação com gestão de topo (órgãos sociais). Desta forma cada respondente foi inserido numa destas áreas de acordo com o predomínio de uma delas na resposta à questão 4.

Os respondentes ficaram caracterizados pelas áreas de atuação da seguinte forma:

	N	%
Gestão	32	64,0
Intervenção técnica	18	36,0
Total	50	100,0

Quadro 23 - Tarefa que desempenha na instituição

Hipótese 4: O tipo de tarefas/funções que desempenha na Instituição influencia a percepção dos sujeitos sobre a importância da certificação pela qualidade.

Assim, de acordo com esta hipótese, será de esperar que respondentes que desempenham funções distintas tenham percepções diferentes relativamente à importância da certificação da qualidade, sendo a hipótese nula a inexistência de diferenças nas percepções. Uma vez que as variáveis de interesse nesta hipótese não são escalares ou contínuas, sendo uma categórica (tipo de tarefas desempenhadas) e outra ordinal (importância da certificação pela qualidade), além de apenas se contar com as respostas de 29 sujeitos, não estão asseguradas as condições para se poder utilizar estatística paramétrica. Desta forma, através do teste de Mann-Whitney U para duas amostras

independentes verificou-se que não se observam diferenças estatisticamente significativas nas respostas dadas nos itens da questão 23, tal como se constata pelos dados constantes na tabela seguinte. Ou seja, não podemos rejeitar a hipótese nula.

	Tarefa que desempenha na instituição	N	Média dos Rank	Teste de Mann-Whitney <i>U</i>	
				<i>U</i>	<i>p</i>
Melhoria dos serviços prestados	Gestão	20	14,85	87,000	0,908
	Intervenção técnica	9	15,33		
	Total	29			
Maior racionalização dos serviços	Gestão	20	15,70	76,000	0,532
	Intervenção técnica	9	13,44		
	Total	29			
Melhoria dos métodos de trabalho	Gestão	20	15,58	78,500	0,594
	Intervenção técnica	9	13,72		
	Total	29			
Favorecimento da participação de clientes/utentes	Gestão	20	15,48	80,500	0,660
	Intervenção técnica	9	13,94		
	Total	29			
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	Gestão	20	15,38	82,500	0,729
	Intervenção técnica	9	14,17		
	Total	29			
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	Gestão	20	15,83	73,500	0,444
	Intervenção técnica	9	13,17		
	Total	29			
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos clientes/utentes	Gestão	20	14,78	85,500	0,835
	Intervenção técnica	9	15,50		
	Total	29			
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	Gestão	20	15,93	71,500	0,390
	Intervenção técnica	9	12,94		
	Total	29			
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	Gestão	20	14,83	86,500	0,871
	Intervenção técnica	9	15,39		
	Total	29			
Melhoria da imagem	Gestão	20	15,13	87,500	0,908
	Intervenção técnica	9	14,72		
	Total	29			

Quadro 24- Teste de Mann-Whitney *U* para a hipótese 4

Hipótese 5: O cargo (função) ocupado pelos sujeitos perante a instituição influencia a percepção dos impactos internos e externos da implementação do SGQ na mesma.

Ou seja, espera-se que respondentes com funções distintas na instituição tenham percepções diferentes relativamente aos impactos internos e externos da implementação do SGQ, sendo a hipótese nula a inexistência de variações nessa percepção dependentes da função desempenhada. Também aqui se recorreu a estatística não paramétrica para testar esta hipótese, nomeadamente ao teste de Mann-Whitney U já que se está perante dois grupos amostrais e não se encontram asseguradas as condições para aplicação de estatística paramétrica. Assim, verifica-se que existem diferenças em ambas as dimensões de acordo com a função desempenhada pelos respondentes, sendo os respondentes que desempenham tarefas de intervenção técnica a terem maior concordância com a adequação do sistema de gestão da qualidade, embora apenas existam diferenças estatisticamente significativas na percepção de impactos internos, $U = 20,500$, $p = 0,031$. Ou seja, apenas se pode rejeitar a hipótese nula no que se refere à percepção de impactos internos.

	Tarefa que desempenha na instituição	N	Média dos Rank	Teste de Mann-Witney U	
				U	P
Impactos internos	Gestão	12	8,21	20,500	0,031
	Intervenção técnica	8	13,94		
	Total	20			
Impactos externos	Gestão	12	8,50	24,000	0,069
	Intervenção técnica	8	13,50		
	Total	20			

Quadro 25- Teste de Mann-Whitney U para a hipótese 5

Pode-se ainda analisar as diferenças de percepção dos impactos negativos e positivos de acordo com a frequência com que os respondentes realizam tarefas Administrativas, Decisórias, de Planeamento, de Organização, de Controlo, de Provisionamento e de Intervenção Técnica. Para tal, e uma vez que não se está em condições de utilizar estatística paramétrica e existem mais do que dois grupos amostrais nas variáveis “Frequência de realização de tarefas”, recorreu-se ao teste de Kruskal-

Wallis identificando-se diferenças com significado estatístico ($p < 0,05$) apenas em dois casos: frequência de tarefas de organização e frequência de tarefas de controlo.

Assim, no que se refere à perceção de impactos de acordo com a frequência de realização de tarefas de organização, verificou-se que, em geral, são os respondentes que realizam esta tarefa com menor frequência que referem mais impactos, sendo que no caso dos impactos internos a diferença é estatisticamente significativa $\chi^2_{KW} = 6,641$, $p = 0,036$. Ou seja, não se pode rejeitar a hipótese nula no que se refere à perceção de impactos externos, já que as diferenças na frequência de realização de tarefas de organização não está associada a distintas perceções dos respondentes.

	Frequência tarefas organização	N	Média dos Ranks	Teste de Kruskal-Wallis	
				χ^2_{KW}	p
Impactos internos	Pouco frequente	1	18,00	6,641	0,036
	Frequente	4	15,88		
	Muito frequente	15	8,57		
	Total	20			
Impactos externos	Pouco frequente	1	17,00	4,967	0,083
	Frequente	4	15,00		
	Muito frequente	15	8,87		
	Total	20			

Quadro 26 – Teste de Kruskal-Wallis para as tarefas de organização

Já no que se refere à frequência de tarefas de controlo registam-se diferenças significativas na perceção de impactos externos, $\chi^2_{KW} = 9,575$, $p = 0,008$, sendo mais favorável a opinião de quem realiza estas tarefas de modo “Frequente”.

	Frequência tarefas controlo	N	Média dos Ranks	Teste de Kruskal-Wallis	
				χ^2_{KW}	p
Impactos internos	Pouco frequente	2	14,25	5,537	0,063
	Frequente	5	13,80		
	Muito frequente	12	7,71		
	Total	19			
Impactos externos	Pouco frequente	2	12,00	9,575	0,008
	Frequente	5	16,00		
	Muito frequente	12	7,17		
	Total	19			

Quadro 27 – Teste de Kruskal-Wallis para as tarefas de controlo

Hipótese 6: O tipo de tarefas/funções que desempenha na instituição influencia a percepção dos sujeitos sobre as expectativas com a implementação do SGQ na instituição.

A hipótese nula seria a inexistência de diferenças nas expectativas dos sujeitos com a implementação do SGQ em função das tarefas que desempenha de forma primordial na instituição.

Para testar esta hipótese recorreu-se ao teste de Mann-Whitney U para duas amostras independentes, já que estamos perante dois grupos amostrais (tipo de função desempenhada) e não estão asseguradas as condições de aplicação de estatística paramétrica. Constatou-se algumas diferenças entre os grupos amostrais mas sem significado estatístico ($p > 0,05$), ou seja, não se pode rejeitar a hipótese nula, apesar de se verificar que, em geral, são os respondentes que realizam tarefas de intervenção técnica quem refere expectativas mais positivas.

	Tarefa que desempenha na instituição	N	Média dos Rank	Teste de Mann-Witney	
				U	p
Dimensão Serviços	Gestão	11	9,82	42,000	0,904
	Intervenção técnica	8	10,25		
	Total	19			
Dimensão Utentes	Gestão	12	9,33	34,000	0,305
	Intervenção técnica	8	12,25		
	Total	20			
Dimensão Parceiros	Gestão	11	8,73	30,000	0,272
	Intervenção técnica	8	11,75		
	Total	19			

Quadro 28 – Teste de Mann-Witney para a hipótese 6

A existência de diferenças nas expectativas dos respondentes com a implementação do SGQ tendo em conta a frequência com que realizam tarefas Administrativas, Decisórias, de Planeamento, de Organização, de Controlo, de Provisionamento e de Intervenção Técnica foi analisada recorrendo ao teste de Kruskal-Wallis verificando-se, mais uma vez, a inexistência de diferenças com significado estatístico ($p > 0,05$). Ou seja, a frequência de realização destas tarefas não induz diferenças na expectativa dos respondentes.

Hipótese 7: O tipo de tarefas/funções que desempenha na instituição influencia a percepção dos sujeitos sobre as motivações pelas quais escolheram o tipo de SGQ.

Neste caso a hipótese nula é a inexistência de diferenças nas motivações dos sujeitos relativamente à escolha do SGQ.

Para testar esta hipótese recorreu-se ao teste de Mann-Whitney U para duas amostras independentes (grupos formados pelas tarefas que realizam de forma primordial na sua instituição) onde se constatam diferenças entre os grupos, sendo os respondentes que realizam tarefas de intervenção técnica quem refere maior concordância com as afirmações de cada dimensão. Contudo apenas em duas dimensões estas diferenças têm significado estatístico: Custos/recursos, $U=22,000$, $p= 0,047$, e Existência de Formação $U= 6,500$, $p< 0,001$. Nas restantes dimensões não se pode rejeitar a hipótese nula.

	Tarefa que desempenha na instituição	N	Média dos Ranks	Teste de Mann-Witney U	
				U	p
Dimensões Aspetos físicos	Gestão	12	9,00	30,000	0,181
	Intervenção técnica	8	12,75		
	Total	20			
Dimensão custos/recursos	Gestão	12	8,33	22,000	0,047
	Intervenção técnica	8	13,75		
	Total	20			
Dimensão adequação da procura	Gestão	12	9,92	41,000	0,624
	Intervenção técnica	8	11,38		
	Total	20			
Dimensão existência formação	Gestão	12	7,04	6,500	<0,001
	Intervenção técnica	8	15,69		
	Total	20			
Dimensão HSST	Gestão	12	9,92	41,000	0,624
	Intervenção técnica	8	11,38		
	Total	20			

Quadro 29 – Teste de Mann-Witney para a hipótese 7

A existência de diferenças nas respostas dos respondentes nestas dimensões de acordo com a frequência de realização de tarefas Administrativas, Decisórias, de Planeamento, de Organização, de Controlo, de Provisionamento e de Intervenção Técnica foi realizada com recurso ao teste de Kruskal-Wallis (mais uma vez por se estar perante

mais de dois grupos amostrais e não estarem asseguradas as condições para utilização de estatística paramétrica) verificando-se a inexistência de diferenças com significado estatístico ($p > 0,05$). Ou seja, a frequência de realização destas tarefas não induz diferenças nos motivos da escolha do SGQ.

A análise descritiva e inferencial origina um conjunto de resultados que importa analisar e discutir também de acordo com a informação teórica. Assim:

- Verifica-se uma amostra representada maioritariamente pelo sexo feminino (80%) e com habilitações académicas ao nível da licenciatura (56%) em Serviço Social (44%). Este 2º facto vai ao encontro do estipulado na Norma IX do Despacho Normativo n.º 12/98, de 25 de fevereiro – DR 47/98 Série I B que refere “ 1- A direção técnica do lar deve ser assegurada por um elemento com formação técnica e académica adequada, de preferência na área das ciências sociais e humanas”. Também se pode justificar a predominância de pessoas do sexo feminino relativamente à caracterização da amostra, na medida em que, por regra o Serviço Social está associado à figura de uma Assistente Social. Este facto é mencionado por Branco (2009) que estima a existência de uma forte feminização da profissão. A idade dos respondentes é, em média, 36,2 evidenciando uma classe dirigente, deste tipo de organizações, jovem. Tal facto pode demonstrar um maior conhecimento ou predisposição para as questões da qualidade que a classe mais envelhecida possa não ter, tal como já foi referido.
- Quanto à estrutura gestonária deste tipo de Instituições denota-se que é baseada numa direção em que os interlocutores mais frequentes são os subordinados hierárquicos. As funções mais usuais do dia-a-dia passam pelo atendimento ao cliente/familiares e responsáveis (20%), a gestão dos recursos humanos (18%) e a coordenação de serviços (16%). Esta ideia vem ao encontro do facto da maioria destes profissionais desempenharem simultaneamente funções de direção técnica e de Serviço Social. O planeamento, o controlo e a direção são as tarefas gestonárias que usualmente os respondentes mais praticam. A função gestão da qualidade apenas é referida por 1,3% pelos respondentes como desempenhando diariamente.
- As Instituições estudadas formaram-se, maioritariamente, na década de 90, são organizações sem fins lucrativos mas ainda bastante dependentes do Estado no que diz respeito à geração de fundos. Oferecem diversas respostas sociais, sendo

as mais incidentes a Estrutura Residencial para Idosos, o Serviço de Apoio ao Domicílio e a Creche.

- No que respeita às Instituições certificadas, o seu número ainda é bastante reduzido (20%), subsistindo, no entanto, um certo interesse na implementação de um SGQ, pois uma igual parte das Instituições já se encontra em fase de implementação (20%). A percentagem relativa a Instituições que não têm o SGQ implementado é bastante significativa (30%). Deste modo, e apesar da proximidade dos valores torna-se evidente que ainda há trabalho a desenvolver na área;
- Do total da amostra de Instituições certificadas salienta-se para o facto de, em termos de percentagem, os SGQ estarem aproximados: Manual da Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, I.P. com 45%; ISSO 9001:2008 com 30% e EQUASS com 20%. “Os Manuais da Segurança Social” talvez pelas Instituições perspectivarem apoios com base na certificação é o SGQ com mais certificações cedidas. O EQUASS apesar de estar mais adaptado à realidade do Serviço Social foi criado por uma plataforma de reabilitação e grande parte dessas Instituições estão ligadas à deficiência;
- Foram considerados possíveis principais benefícios de um SGQ, pelos respondentes com um SGQ implementado ou em fase de implementação e também pelos respondentes onde a Instituição onde trabalham não tem um SGQ implementado: a maior racionalização dos serviços, o incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria, a melhoria dos métodos de trabalho e o favorecimento da participação de clientes/utentes.
- A adequação à procura foi considerado o mais forte motivo para a escolha o SGQ implementado ou em fase de implementação. A sustentabilidade social é a mais assegurada com o SGQ e a económica foi considerada menos assegurada uma vez que é necessário um dispêndio significativo com a certificação.
- O nível de satisfação dos clientes/utentes, a imagem externa e o aumento da competitividade em termos de oferta são os aspetos mais ponderados e o voluntariado e a lista de espera são os aspetos menos ponderados.
- Como impactos internos da implementação de um SGQ foram considerados: o aumento da satisfação de clientes e colaboradores; a melhoria da comunicação; o aumento da transparência dos processos; a promoção dos direitos e as linhas estratégicas de orientação mais clarificadas;

- Como impactos externos foram considerados: a afirmação no exterior; a melhoria da imagem e a criação de vantagens mais competitivas.
- Relativamente aos contributos/incentivos para as Instituições com o SGQ verifica-se que os respondentes têm mais expectativas relativas a parceiros e menos expectativas relativas a clientes/utentes com a implementação do SGQ. Uma vez que, a partida, já consideram como certo que haja melhorias relativas a clientes/utentes com a implementação do SGQ e têm perspectivas em acontecer o mesmo com os parceiros.
- Verifica-se que os factos de pensarem requerer pessoal especializado e não ser obrigatório foram os principais motivos da não implementação de um SGQ.
- Uma das limitações do estudo foi o número da amostra que causou muitas dificuldades na verificação das hipóteses, como tal, extraiu-se que o género não influencia a perceção dos sujeitos sobre a certificação pela qualidade mas as outras variáveis sociodemográficas (idade e habilitações académicas) influenciam particularmente nos itens.” Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados”, “Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição” e “Melhoria da imagem”.
- Seria de esperar que sujeitos que desempenham funções distintas tenham perceções diferentes relativamente à importância da certificação da qualidade no entanto não se verificou uma vez que os respondentes desempenham funções muito idênticas.
- Em relação a sujeitos com funções distintas na instituição terem perceções diferentes relativamente aos impactos internos e externos da implementação do SGQ, verifica-se que existem diferenças em ambas as dimensões de acordo com a função desempenhada pelos respondentes, sendo os respondentes que desempenham tarefas de intervenção técnica a terem maior concordância com a adequação do sistema de gestão da qualidade, embora apenas existam diferenças estatisticamente significativas na perceção de impactos internos.

6. Considerações finais

Decorrente da crescente complexidade das instituições e do aumento do nível de exigência dos clientes, a Gestão da Qualidade assume um papel cada vez mais importante na estratégia das mesmas, facto o qual a gestão das IPSS não está imune. O crescente interesse pela qualidade surge como vantagem competitiva e de melhoria contínua dos serviços, e conseqüentemente, leva à reformulação da imagem no exterior.

No terceiro sector, nomeadamente nas IPSS, a necessidade de mudança e reformulação dos processos de gestão é uma problemática atual e premente. Para Hespanha e tal. (2000), existem vários problemas nestas instituições que podem afetar a gestão interna e o desempenho perante os destinatários. Destes problemas destaca-se:

- Intangibilidade dos serviços que dificulta a sua avaliação;
- Fraca influencia dos utilizadores na configuração da oferta dos serviços, comparando com a força que os consumidores detêm sobre o mercado;
- Reduzido comprometimento do pessoal com a organização;
- Reduzida utilização de recompensas e castigos para orientar a atuação dentro da instituição.

Neste âmbito, o Instituto de Segurança Social, como instituição de tutela, lançou um repto às IPSS para que implementem SGQ de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados bem como o funcionamento organizado e transparente de todos os processos da instituição. Desta consciência para a qualidade, depende a fixação dos quantitativos das participações financeiras da Segurança Social conforme evidencia a circular n.º 5/ 2005 da Direção Geral da Segurança Social, da Família e da Criança, datada de 08 de Março que relata a aplicação do princípio da diferenciação positiva nas IPSS.

Assim, a necessidade de renovar as práticas e as metodologias de intervenção social, com vista a aumentar a eficácia e a eficiência do trabalho com os utentes das instituições, obriga a repensar a intervenção social à luz do conceito da qualidade e dos pressupostos que este envolve. Deste modo, esta ação pretendeu ir ao encontro dessas novas exigências sobre a gestão de qualidade das respostas sociais que as instituições prestam à comunidade, procurando contribuir para a melhoria das competências dos seus

dirigentes e técnicos, preparando assim as instituições para a criação de uma cultura de Qualidade. Neste sentido, levou-se a cabo esta investigação com o seguinte objetivo principal: conhecer as perceções dos dirigentes de topo sobre a relação entre a certificação pela qualidade e os impactos no quotidiano das IPSS do Distrito de Viseu. Para tal, começou-se por conhecer a estrutura gestonária das Instituições para, depois, passar a relacionar as perceções desses dirigentes com os impactos para as próprias Instituições. Uma das limitações deste estudo foi o reduzido número de respondentes que condicionou todo o processo estatístico sendo que dos resultados possíveis obtidos concluiu-se que existe interesse na implementação de SGQ, pois apesar dos constrangimentos encontrados, o impacto é positivo na medida em que uma parte significativa das Organizações já se encontra em fase de implementação, aproximando-se, no entanto, dos valores das Organizações que não têm o SGQ implementado. Deste modo, parece notório que no distrito de Viseu ainda há trabalho a desenvolver na área.

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada e os resultados, as IPSS quando implementam o SGQ pretendem que sucedam alterações significativas nos serviços prestados aos clientes de forma a melhorá-los, caso contrário a aplicação das normas perdem a pertinência. Neste sentido, Sampaio (2008) aponta a diminuição das reclamações e o aumento da satisfação dos clientes como motivações que levam à implementação do sistema. Neste estudo estes motivos também foram considerados.

A decisão de implementar um SGQ numa IPSS trás acompanhada a ambição de obter um certificado de qualidade que possa transmitir para o exterior uma imagem de credibilidade e reputação da mesma. Neste sentido, Sampaio (2008) aponta a melhoria da imagem da instituição como um fator motivador para a implementação. O que também se verificou da análise dos resultados obtidos.

Salienta-se, por fim, que a implementação de um sistema de gestão de qualidade acarreta benefícios evidenciados por uma gestão mais ativa na transposição das expetativas dos utentes/clientes para requisitos dos serviços e consequente melhoria nos processos.

Apesar de estar numa fase crescente, o caminho para a qualidade nas respostas sociais ainda está longe do que se espera para um setor que lida diretamente com questões sensíveis da sociedade.

7. Bibliografia

ACREDITAR, ACS – Agência de Consultoria Social (2007). “Declaração do Porto – Um Road Map para a Qualificação do Terceiro Sector”, Projecto Transnacional ACREDITAR- INCLUDENDO – Fundo Social Europeu – EQUAL, Porto.

Almeida, L. S., Freire, T. (2003). ”Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação”, Psiquilíbrios, Braga.

Andrade, A. M.; Franco, R. C. (2007). “Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos”, Sociedade Portuguesa de Inovação.

Anderson, E., Sullivan, M. (1993). “The Antecedents and consequences of customer satisfaction for firms”, Marketing Science, vol.12, pp. 125-143.

Antunes M., Pires A. (2006). “A qualidade em organizações de serviços na área social – experiências e reflexões”, Cadernos de Sociomuseologia, vol.25, pp.135–160.

APQ (s.d.). “EQUASS”. Disponível em: <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=138>, consultado em 26 de junho de 2014.

Bateson, John E. G. (1977). “Do We need Service Marketing?”, Marketing Consumer Services: New Insights, Marketing Science Institute, pp. 77-115, Cambridge.

Berry L. (1980). “Services Marketing is Different Business”, vol. 30, pp. 24-28.

Bitner, M., Booms, B., Tetreault, M. (1990). “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, *Journal of Marketing*, vol.54, pp.71-84.

Branco, F. (2009). “A profissão do assistente social em Portugal: uma visão global”, atas do II seminário internacional do CESSS, Centro de Estudos de Serviço Social e Sociologia, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, pp. 61-89, Lisboa.

Brady, M.K., Cronin, J., Brand, R.R. (2002). “Performance – only measurement of service Quality: a replication and extension”, *Journal of Business Research*, vol.55, pp. 17-31.

CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration.

Carapeto, C. (2006). “Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação”, 2ª ed., Sílabo, Lisboa.

Churchill, G. A., Surprenant, C. (1982). “An investigation into the determinants of customer satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, vol.19, pp. 491-504.

Cronin, J., Taylor, S. (1992). “Measuring service quality; a reexamination and extension”, *Journal of Marketing*, n.º3, vol.56, pp. 55-68.

Cronin, J., Taylor, S. (1994). “SERVPERF Vs SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, vol. 58.

Crosby, P. (1979). “Quality is free”. McGraw-Hill.

Deming, W. E. (1990). “Qualidade – a revolução da Administração”, Rio de Janeiro.

DeVellis, R. F. (1991). “Scale development”, NJ: Sage Publications, Newbury Park.

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Dias, M. O. (2009). “O Vocabulário do Desenho de Investigação: A Lógica do Processo em Ciências Sociais”, Psicossoma, Viseu.

EQUASS (2012). EQUASS Assurance - Critérios – Serviços sociais de interesse geral, European Quality in Social Services, Disponível em: www.equass.be

Evans, J., Lindsay, W. (2004). “The Management and Control of Quality”, 6th ed., South-Western, Ohio.

Evans, J., Lindsay, W. (2011). “The management and control of quality”, 8th ed., Thomson, New Jersey.

Evrard, Y. (1993). “La Satisfaction des Consommateurs: État des Recherches”, Revue Française du Marketing, n. ° 144-145, pp. 53-66.

Falconer, A.P. (1999). “A promessa do terceiro sector: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão”, dissertação submetida para obtenção do grau de Mestre em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Confiabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Feigenbaum, A. (1991). "Total quality control", McGraw Hill International Editions, Singapore.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. e Bryant, B. E. (1996). "The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings", *Journal of Marketing*, vol.60, pp.718.

Fortin, M. (2006). "Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação", Lusodidacta, Loures.

Fortin, M. F., Vissandjée, B., Côte. J. (2009). "O processo de Investigação: Da Concepção à Investigação", Lusociência.

Franco, R. C. (2010). "Terceiro sector - Implementar um SGQ em Entidades do Terceiro Sector", Associação Portuguesa para a Qualidade.

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

Furniel, I. (2014). "O quê que vai mudar na ISO 9001 – 2015 - e como isso pode afectar o seu negócio?", Templum – Consultoria Online.

Garvin, D. (1984). "What does "product quality" really mean?", *Sloan Management Review*, vol. 26, pp. 25-43.

Garvin, D. A. (1983). "Quality on the line", *Harvard Business Review*. vol. 61 p. 8.

Gronroos, C., (1998). “Marketing services: the case of a missing product”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, n. ° 4, vol.13, pp. 322-338.

Gronroos, C. (2000). “Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach”, 2th. ed., John Wiley & Sons, England.

Guerra, I. (2002). “Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção, o Planeamento em Ciências Sociais”, Editora Principia, Cascais.

Guia, S. M. P. (2011). “Impactos da implementação da Norma ISO 9001:2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos”, dissertação submetida para o grau de mestre em Serviço Social, Universidade Católica – Pólo de Viseu, Viseu.

Gummesson, E. (1987). “The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship”, *Long Range Planning*, n. °20, pp. 10-20.

Hespanha, P.; Monteiro A.; Cardoso, A.; Rodrigues, F.; Nunes, M.; Hespanha, M.; Madeira, R.; Hoven, R.; Portugal, S. (2000). “Entre o Estado e o Mercado: As fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal”, Quarteto, Coimbra.

IPQ (2014). Instituto Português da Qualidade. Disponível em: <http://www1.ipq.pt/pt/site/pages/pesquisa.aspx?spq=respostas+sociais&poset=0&pgsz=10>

ISO (2012). Quality management principles. Disponível em: http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf

ISO (2015). *ISO 9000 – Quality management*. Disponível em: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.

Consultado a 26-02-2015.

ISO/DIS 9001:2014. Quality management systems – requirements.

ISO 26000:2010. Linhas de Orientação da Responsabilidade Social.

ISS- Instituto da Segurança Social (2012). “Modelo de Avaliação da Qualidade - Lar Residencial”, Portugal.

ISS-Instituto da Segurança Social (2014). “Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social (9002 – v4.02)”. Disponível em: http://www4.segsocial.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss

ISS- Instituto da Segurança Social (2015). Disponível em: <http://www4.segsocial.pt/programa-decooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>. Última consulta realizada a 03-02-2015.

Juran, J. (1988). “Juran’s quality control handbook”. McGraw-Hill.

Liljander, V., Strandvik, T. (1995). “Comparison Standards in perceived Service Quality”, Hanken Swedish School of Economics, Center for Relationship Marketing and Service Management, Helsinki/Helsingfors.

Liljander, V., Strandvik, T. (1995). “The nature of customer relationship in services”, Services Marketing and Management, vol.4, JAI Press Inc., London.

Lopes, A., Capricho, L. (2007). “Gestão da qualidade”, Editora RH, Lisboa.

Loureiro, S. M. C. (2006). “Gestión de la Calidad en el Turismo Rural”, 2nd series, n.º 178, Extremadura.

Lovelock, C. H., (1980). “Towards a Classification of Service”, Theoretical Developments in Marketing. C. Lamb e P. Dunne eds., American Marketing, pp. 72-76, Chicago.

Machado, M.R.B. (2011). “Entidades beneficentes de assistência social”, Juruá, 3ª edição, Curitiba.

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.

Nunnally, J. C. (1978). “Psychometric theory”, McGraw-Hill Inc., New York.

Oliver, R. L.; DeSarbo, W. S. (1988). “Response determinants in satisfaction judgments”, Journal of Consumer Research, vol. 14, pp. 495-507.

Oliver, R. L. (1993). “Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response”, The Journal of Consumer Research, vol. 20 p. 12.

Oliver, R. L., Rust, R., Varki, S. (1997). “Customer Delight: foundations, findings and managerial insight”, Journal of Retailing, vol.73 (3), pp.311-336.

Oliver, R. L. (2000). “Customer Satisfaction with Service”, Handbook of Services Marketing and Management, pp. 247-254.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1988). “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing, vol. 64 (1), pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1994). “Reassessment of Expectations as a comparison Standard in Measuring Service Quality: implications for future research”, Journal of marketing, vol.58, pp. 111-124.

Pinto, J. (2006). “Gestão de operações: na indústria e nos serviços”, Edições Técnicas, Lda, Lisboa.

Pires, A. (2000). “Qualidade. Sistemas de gestão da qualidade”, 2ª ed., Edições Silabo, Lda, Lisboa.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1992). “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, Gradiva, Lisboa.

Ribeiro, A. (2007). “Certificação da qualidade e desempenho empresarial: evidência empírica para Portugal”, Economia Global e Gestão, ISCTE-IUL Business School, vol. 12, pp. 105-123, Lisboa.

Ribeiro, P. (1996). “Estudo de Mercado – Turismo no Espaço Rural na Região Turística das montanhas”, dissertação submetida para obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e das Empresas, pp 54-60.

Ribeiro, P. (2009). “Determinantes na percepção de qualidade do serviço educacional: abordagem pelo aluno do ensino superior”, dissertação submetida para obtenção do grau de doutor em Gestão- especialidade em métodos quantitativos, ISCTE Business School.

Ricardo, J. (2007). “Terceiro sector e Economia Social e solidária: algumas pistas para reflexão...”, *VeZ e Voz – Inovação e Qualidade no Terceiro Sector*, pp.57-63.

Rosa, M., & Silva, M. (2010). “Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de qualidade”, *A qualidade numa perspetiva multi e interdisciplinar*, pp. 100-105, Edições Sílabo, Lisboa.

Saias, L. (2007). “Marketing de serviços. Qualidade e fidelização de clientes”, Universidade Católica Portuguesa. Lisboa.

Sampaio, P. (2008). “Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas”, dissertação submetida para obtenção do grau de doutor em Engenharia e Gestão da Qualidade, Departamento de Produção e Sistemas. Universidade do Minho.

Shostack, G. Lynn, (1977). “Breaking Free from Products Marketing”, *Journal of Marketing*, n.º 41, pp. 73-80.

Vaz-Serra, A. (2010). “Qualidade de vida e saúde”, *Qualidade de vida e saúde: uma abordagem na perspetiva da Organização Mundial da Saúde*, pp. 23-53, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

LEGISLAÇÃO:

Decreto-lei n.º 156/2005, de 15 de setembro.

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro.

Decreto-Lei n.º 101/2006 de 6 de junho.

Decreto-Lei n.º 125/2004 de 31 de maio.

Decreto-Lei n.º 140/2004 de 8 de junho.

Despacho n.º 69/2009, de 31 de agosto.

Diário da República, 1ª Série, n.º 166 de 29 de agosto de 2006, Portaria n.º 869/2006.

Diário da República, 1ª Série, n.º 11 de 16 de janeiro de 2009, Portaria n.º 37/2009.

Circular n.º 5/ 2005 de 08 de março.

LENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM IPSS

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Serviço Social na Universidade Católica Portuguesa - Pólo de Viseu, com o título "Perceções sobre a relação entre a certificação pela Qualidade e impactos no quotidiano das IPSS do Distrito de Viseu". É anónimo e destina-se a recolher a opinião dos Dirigentes de topo. O tratamento das respostas é feito de forma agregada e reveste-se de absoluta importância para o referencial empírico do estudo, tendo fins exclusivamente científicos. Leia por favor com atenção cada pergunta e responda adequadamente. Agradeço, desde já, a colaboração.

**Iª PARTE: Caracterização do respondente****1. Idade*****2. Sexo***

- Masculino
 Feminino

3. Habilitações académicas*

- Doutoramento
 Mestrado
 Pós-graduação
 Licenciatura
 Outro:

3.1. Indique a área de formação relativamente às habilitações académicas.***4. Das seguintes funções/tarefas escolha 3 que desempenha atualmente na Instituição. ***

- Coordenação dos serviços
 Gestão de recursos humanos
 Atendimento a clientes e familiares/responsáveis
 Acompanhamento social dos clientes/utentes
 Gestão organizacional
 Coordenação de projetos
 Coordenação de direções técnicas
 Articulação com gestão de topo (órgãos sociais)
 Gestão estratégica
 Outro:

4.1. Ordene as tarefas seleccionadas na questão anterior por grau de importância (sendo 1 mais importante e 3 menos importante).*

5. Indique qual o grau de frequência que desempenha as seguintes tarefas.*

1- Nunca, 2- Pouco frequente, 3- Frequente, 4 - Muito frequente, NR- Não responde/não sabe/não aplicável.

	1	2	3	4	NR
Administrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decisórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervenção Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Em relação à tarefa que considera principal na questão 4.1., quais são os seus interlocutores mais frequentes? *

Por favor, ordene numa escala de 1 a 4, sendo que 1 representa "ausência" e 4 "mais frequente".

	1	2	3	4	NR
Superiores hierárquicos na Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subordinados hierárquicos na Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas com igual posição na hierarquia da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros com posição definida na hierarquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IIª PARTE: Caracterização da Instituição

7. Ano de constituição da Instituição*

8. Qual a natureza jurídica da Instituição onde exerce funções?*

Organização sem fins lucrativos

Organização com fins lucrativos

Outro:

9. Qual o número total de clientes/utentes da Instituição?*

10. Quantos colaboradore(a)s existem na Instituição? *

Por favor diferencie em Técnicos, Administrativos e Ajudantes da ação direta

11. Quais as Respostas Sociais que a Instituição oferece?*

- Creche
- Infantário
- Centro de Atividades de Tempos Livres (ATL)
- Centro de Dia
- Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Lar Residencial
- Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)
- Unidade de Cuidados Continuados (UCC)
- Outro:

12. Indique a principal fonte de geração de fundos da Instituição.*

- Predominantemente auto geração
- Predominantemente fundos privados
- Predominantemente Estado
- Estado e fundos privados
- Estado e auto geração
- Auto geração e fundos privados
- Outro:

IIIª PARTE: Perceções sobre a Qualidade/Sistemas de Gestão da Qualidade

13. Pedia-lhe agora, em relação ao conjunto de afirmações feitas, que manifeste o seu grau de concordância.*

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo em grande parte, 3- Discordo em parte, 4- Neutro, 5- Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo Totalmente; NR- Não responde/não sabe/não aplicável

	1	2	3	4	5	6	7	NR
É seguido um processo anual de planeamento para determinar objetivos e o orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É seguido um cronograma anual que identifica prazos e responsáveis pelos objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A atribuição de recursos obedece a estratégias a atingir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O planeamento indica linhas de ação a serem seguidas no processo de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As ações empreendidas levam ao alcance da missão da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações empreendidas levam ao alcance dos objetivos desta instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estrutura suporta a implementação das decisões emanadas dos níveis superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As responsabilidades e os papéis do gestor de topo são bem definidos, distintos e respeitados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os papéis e as responsabilidades de funcionários e voluntários são bem definidos e respeitados por eles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alteração na estrutura da organização em razão do contexto atual de transformações na economia e na sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liderança é estimulada nos responsáveis pela execução das ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As decisões mais frequentes estão afetas ao gestor/diretor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os instrumentos de gestão promovem a qualidade dos resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A direção participa na administração da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O controlo das ações é feito considerando a satisfação do cliente/utente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O controlo das ações é feito considerando a missão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um sistema de controlo da execução dos objetivos planeados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O controlo das ações é feito considerando as necessidades do cliente/utente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nas questões seguintes, sempre que tenha de responder em relação à Resposta Social, por favor, refira-se APENAS à existente na sua Instituição

14.1. A Instituição onde exerce funções tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade para a Resposta Social LAR RESIDENCIAL?

14.2. A Instituição onde exerce funções tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade para a Resposta Social ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA IDOSOS?

Adicionar item

Após a página 1 Continuar para a página seguinte

15. Qual Sistema de Gestão da Qualidade implementado ou em fase de implementação na sua Instituição para as Respostas Sociais referidas?*

- Sistema de Gestão da Qualidade do ISS, I.P. ("Manuais da Qualidade da Segurança Social")
- Sistema de Gestão da Qualidade EQUASS
- Sistema de Gestão da Qualidade Norma 9001:2008
- Outro:

16. Como teve conhecimento da existência do Sistema de Gestão da Qualidade implementado ou em fase de implementação na sua Instituição?*

- Meios de Comunicação Social
- Colegas de trabalho
- Outro:

17. Avalie através dos itens da escala seguinte as razões que pensa terem motivado a sua Instituição a decidir pelo Sistema de Gestão da Qualidade implementado ou em fase de implementação na Resposta Social indicada.*

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo em grande parte, 3- Discordo em parte, 4- Neutro, 5- Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo Totalmente; NR- Não responde/não sabe/não aplicável.

	1	2	3	4	5	6	7	NR
Menos dispendioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter sido financiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequado à prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menos burocrático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais simples de implementar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menor necessidade de recursos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menor necessidade de reajustar os espaços físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complementar a um conjunto de boas-práticas já existentes na Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspetivas de futuros apoios/acordos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Previne riscos associados ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menor necessidade de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Indique de que forma foram avaliados os aspetos enumerados a seguir aquando da intenção de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na sua Instituição. Por favor, ordene numa escala de 1 a 5.*

1 – não ponderado; 2 – pouco ponderado; 3 – ponderado; 4 – bastante ponderado; 5 – exhaustivamente ponderado

	1	2	3	4	5	NR
Experiência dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificação dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conjuntura económico-social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalações e espaços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência/Criação de barreiras à entrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntariado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lista de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugestões/reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação dos clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de competitividade em termos de oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder de negociação com fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Dos seguintes fatores manifeste o seu grau de concordância em relação à adequação do Sistema de Gestão da Qualidade implementado ou em fase de implementação, na Resposta Social indicada, na sua Instituição. (Nota: 1- Discordo Totalmente, 2- Discordo em grande parte, 3- Discordo em parte, 4- Neutro, 5- Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo Totalmente; NR- Não responde/não sabe/não aplicável.)*

O Sistema de Gestão da Qualidade implementado ou em fase de implementação permite (iu):

	1	2	3	4	5	6	7	NR
Aumentar a satisfação de clientes/utentes e colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a consciencialização para a qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuir número de reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a transparência dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover os direitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a afirmação no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar uma vantagem competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clarificar e comunicar melhor quais as linhas estratégicas de orientação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Considera que o Sistema de Gestão da Qualidade implementado ou em fase de implementação assegura a sustentabilidade:

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo em grande parte, 3- Discordo em parte, 4- Neutro, 5- Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo Totalmente; NR- Não responde/não sabe/não aplicável.

	1	2	3	4	5	6	7	NR
Económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Peça-lhe agora, relativamente às expetativas com a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade na sua Instituição, que manifeste o seu grau de concordância em relação a cada um dos seguintes itens:*

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo em grande parte, 3- Discordo em parte, 4- Neutro, 5- Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo Totalmente; NR- Não responde/não sabe/não aplicável.

	1	2	3	4	5	6	7	NR
Melhoria dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de maior racionalização dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de melhorar os métodos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecimento da participação de clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favorecimento da participação do Organismo da Segurança Social local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecimento da participação dos parceiros políticos locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecimento da participação de fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecimento da participação de Entidades do Ensino Superior/Investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de satisfação e das expetativas de Instituições parceiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de satisfação e das expetativas do Organismo da Segurança Social local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos parceiros políticos locais (Câmara Municipal e Junta de Freguesia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de satisfação e das expetativas dos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de satisfação e das expetativas de Entidades do Ensino Superior/Investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

22. De entre os seguintes possíveis motivos para a não implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, por favor, manifeste o seu grau de concordância, que deve ser expresso numa escala de intensidade que vai desde 1 até 7.*

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo em grande parte, 3- Discordo em parte, 4- Neutro, 5- Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo Totalmente; NR- Não responde/não sabe/não aplicável.

	1	2	3	4	5	6	7	NR
Não ser obrigatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requerer formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requerer pessoal especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não ter tempo para apoiar a sua implementação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Indique o seu grau de concordância relativamente aos possíveis benefícios para a Instituição com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.*

1- Discordo Totalmente, 2- Discordo em grande parte, 3- Discordo em parte, 4- Neutro, 5- Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo Totalmente; NR- Não responde/não sabe/não aplicável.

	1	2	3	4	5	6	7	NR
Melhoria dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior racionalização dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria dos métodos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecimento da participação de clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorecimento da participação de Instituições parceiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo à autoavaliação da Instituição fomentando oportunidades de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de satisfação e das expectativas dos clientes/utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na forma como os níveis de responsabilidade estão definidos e são comunicados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de aumentar a competitividade da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!