

Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade  
nas Organizações do 3º Setor  
Vitor Hugo Santos Oliveira

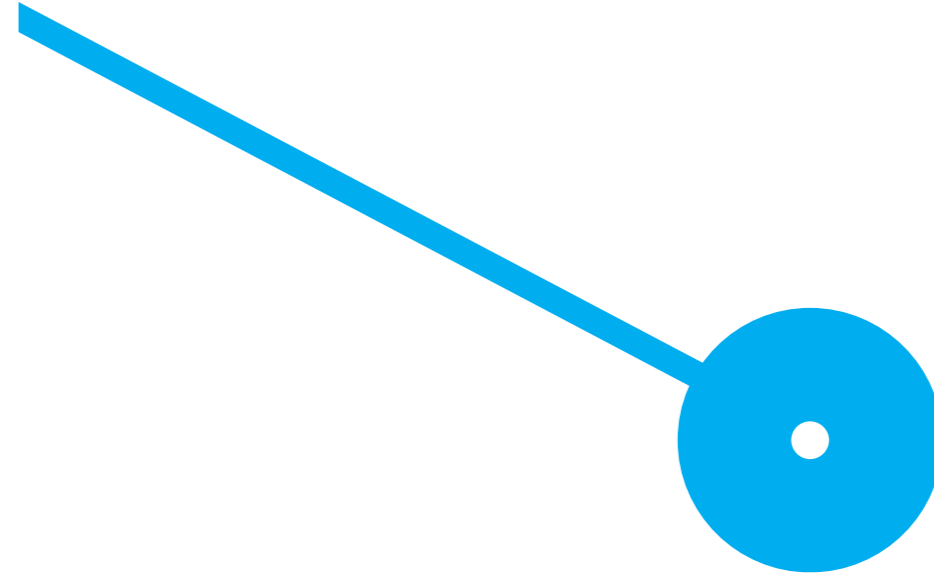
12/2022

Vitor Hugo Santos Oliveira. Impacto dos sistemas de Gestão da Qualidade nas  
Organizações do 3º setor

# Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade nas Organizações do 3º Setor

Vitor Hugo Santos Oliveira

12/2022





# Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade nas Organizações do 3º Setor

Vítor Hugo Santos Oliveira

Orientadora: Eng.ª Luísa Morgado

## Dedicatória

À minha família.

## **Agradecimentos**

Um agradecimento especial a todos os que tornaram possível a realização do meu objetivo e elaboração deste trabalho.

Em especial, um agradecimento à minha família e aos meus amigos, pelo apoio e pela amizade de sempre!

À APPACDM da Maia – *Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão com Deficiência Mental*, que continua a apostar na minha formação e capacitação.

À Professora Luísa Morgado pela orientação e disponibilidade que demonstrou durante todo o processo.

A todos vós o meu muito obrigado!

## Resumo

A realização deste trabalho consiste, além de vários outros aspetos e contributos, em apresentar o conceito de Qualidade, de Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), bem como o seu propósito, algumas normas legais – em Portugal e a nível internacional – e, ainda, relacionar a Qualidade com o Terceiro Setor e de que forma a implementação de um SGQ pode afetar a performance das organizações.

Nas organizações do terceiro setor (O3S) é preponderante encontrar o equilíbrio entre o que é necessário e o que é possível, já que é insuficiente conseguir um programa de alto impacto sem pensar num modelo financeiro de suporte, no entanto é também irrelevante apresentar resultados financeiros favoráveis, sem que o impacto da atividade se revele ambicioso (Bell *et al.*, 2010). Assim, é importante encontrar modelos que permitam gerir as O3S com estas premissas em plano de fundo. Não sendo intuitivo, o direcionamento da estratégia para esta realidade, será mais prático e eficaz com a implementação de instrumentos já existentes.

Com vista a contribuir para os estudos empíricos na área, a presente dissertação tem como objetivo demonstrar a perceção de impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) com respostas sociais para pessoas com deficiência intelectual, a atuar na área metropolitana do Porto, nomeadamente nos concelhos de Porto, Vila Nova de Gaia, Matosinhos, Maia, Gondomar, Valongo e Póvoa do Varzim. O estudo inclui o método quantitativo de investigação, através da aplicação de um questionário de avaliação de impacto assente do nível de concordância aplicado aos responsáveis/gestores das IPSS.

Os resultados obtidos aferem que as IPSS com respostas sociais destinadas a pessoas com deficiência intelectual concordam em grande medida que a implementação dos SGQ aporta melhorias consideráveis no serviço focado no cliente, na organização dos processos de gestão interna, bem como na relação com os stakeholders.

**Palavras-chave:** “Qualidade”, “Gestão”, “Terceiro Setor”, “Organização”

## **Abstract**

The accomplishment of this work consists, besides several other aspects and contributions, in presenting the concept of Quality, of Quality Management System (QMS), as well as its purpose, some legal standards - in Portugal and internationally - and, also, to relate Quality with the Third Sector and how the implementation of a QMS can affect the performance of organizations.

In the third sector organizations (O3S) is preponderant to find the balance between what is necessary and what is possible, since it is insufficient to achieve a high impact program without thinking about a financial support model, however it is also irrelevant to present favorable financial results, without the impact of the activity proves to be ambitious (Bell et al., 2010). Thus, it is important to find models that allow managing the O3S with these premises in the background. Not being intuitive, the steering of the strategy towards this reality will be more practical and effective with the implementation of already existing instruments.

In order to contribute to empirical studies in this area, this dissertation aims to demonstrate the perception of the impact of Quality Management Systems (QMS) in Private Social Solidarity Institutions (PSSI) with social responses for people with intellectual disabilities, operating in the metropolitan area of Porto, namely in the municipalities of Porto, Vila Nova de Gaia, Matosinhos, Maia, Gondomar, Valongo and Póvoa do Varzim. The study includes the quantitative research method. Through the application of a concordance questionnaire applied to the heads/managers of the PSSI.

The results obtained show that the PSSI with social responses for people with intellectual disabilities largely agree that the implementation of the QMS brings considerable improvements in customer-focused service, in the organization of internal management processes, as well as in the relationship with stakeholders.

**Keywords:** "Quality", "Management", "Third Sector", "Organization"

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>Apresentação e Oportunidade do Tema</b>	<b>1</b>
<b>Objetivos principais</b>	<b>3</b>
<b>Contributos inovadores</b>	<b>5</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Princípios de Gestão da Qualidade</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Terceiro Sector</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Serviços</b>	<b>7</b>
1.3.1. Definição de Serviço	7
1.3.2. Características dos Serviços	8
1.3.3. Conceitos de Qualidade e Teorias de diversos Autores	9
1.3.4. Evolução da Qualidade – Visão Histórica	15
1.3.5. Performance Organizacional	19
<b>1.4. Custos da Qualidade</b>	<b>22</b>
<b>1.5. Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade</b>	<b>25</b>
<b>1.6. Vantagens com a implementação do SGQ</b>	<b>26</b>
<b>1.6.1. Barreiras para a implementação do SGQ</b>	<b>28</b>
<b>2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>29</b>
<b>2.1. Instrumentos de avaliação</b>	<b>32</b>
<b>3. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO</b>	<b>34</b>
<b>4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>37</b>
<b>5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>
<b>5.1 Conclusões</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Limitações da investigação</b>	<b>45</b>
<b>5.3 Sugestões para investigações futuras</b>	<b>46</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>47</b>
<b>Anexos</b>	<b>52</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Trilogia da Qualidade.....	10
Figura 2 – Modelo conceptual para a Qualidade do Serviço .....	12
Figura 3 – Atividades de Qualidade segundo Feigenbaum.....	13
Figura 4 – Estrutura básica de um diagrama de causa e efeito.....	14
Figura 5 – Definições de Qualidade.....	15
Figura 6 – Evolução da Qualidade .....	21
Figura 7 – Categorias de custos de Qualidade .....	23
Figura 8 – Hierarquia dos documentos do SGQ .....	27
Figura 9 - Resultado questão 7 .....	37
Figura 10 - Resultado questão 9 .....	38
Figura 11 - Resultado questão 10.....	38
Figura 12 - Resultado questão 12.....	39
Figura 13 - Resultado questão 14.....	40
Figura 14 - Resultado questão 17.....	41
Figura 15 - Resultado questão 20.....	42

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

APQ - Associação Portuguesa da Qualidade

APT - Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário

CEP - Controlo Estatístico do Processo

CICLO TPS - *Toyota Production System*

DGOSI - Gestão do Risco e Controlo, Diretora Técnica e Diretor de Serviços

DID - Debilidade Intelectual e Desenvolvimental

EQUASS - *European Quality in Social Services*

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISO - *International Standardization Organization*

O3S - Organizações do Terceiro Setor

PARES - Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais

PDCA - *Plan-Do-Check-Act* ou *Adjust*

POPH - Programa Operacional do Potencial Humano

RSES - Rede de Serviços e Equipamentos Sociais

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

## **Introdução**

### **Apresentação e Oportunidade do Tema**

Atualmente, a Qualidade em termos “puros” pode não ser associada a um significado popular. Já a nível das indústrias tem vindo a provar-se que, por Qualidade, se entende “fazer mais e fazer melhor”. Isto, obviamente, seguindo e respeitando certos padrões com os quais o consumidor está familiarizado. Assim, é frequente vermos a Qualidade associada ao facto de um produto ser bom, isto é, tendo um elevado grau de satisfação atribuído pelo consumidor quanto às suas características e ao bem-estar que lhe provoca a utilização desse bem. Quando pensamos num produto que tem qualidade, normalmente pensamos num produto que, além de ser fiável, é duradouro.

Contextualizando, o Apoio Social ou Estado Social tem, em Portugal, particular relevância. É já sabida a tradicional dificuldade do Estado Português em responder de modo direto às necessidades da população. E isto ocorre por dois motivos: pela centralidade do poder de decisão (não há margem para dispersão do poder de decisão, uma vez que se encontra centralizado) e pelas reconhecidas dificuldades de ordem económica (Portugal, como um país tradicional com limitações económicas). Por estes motivos acima enumerados, foi sendo necessário que as comunidades se agrupassem. Particularmente, após o dia 25 de abril de 1974, com a conquista da democracia, acabou por deflagrar um movimento popular (ao nível das comunidades locais) que impulsionou a prestação de serviços de apoio social – e isto aconteceu para quatro décadas de crescimento – representativas no que toca ao número de organizações e pessoas apoiadas.

Existem, atualmente, dois tipos de apoio social que devem ser distinguidas. Estes são, assim, apoio social de cariz lucrativo e apoio social não lucrativo. Vejamos que a Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) era composta, de acordo com o relatório da Carta Social (Gep & MTSSS, 2020), em 31 de dezembro de 2020, por cerca de 6806 entidades proprietárias. Entidades proprietárias são: *“quaisquer entidades, coletivas ou individuais, a quem pertence um ou mais equipamentos/instalações onde se desenvolvem respostas sociais”*, sendo que, deste

universo, 71% eram Organizações do Terceiro Setor (O3S), com 83,3% dos 12 900 equipamentos sociais em funcionamento.

Em 2016, estavam registadas 5622 IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), nestas, o emprego remunerado equivalente a tempo completo, cifrava-se nas 148 287 pessoas, correspondendo a 51,5% do total de remunerações do setor e o valor acrescentado bruto representava 44,2%. (CASES, 2019).

As IPSS e equiparadas, por ordem de representatividade, apresentam Associações (3364), Centros Sociais Paroquiais (1017), Misericórdias (375), Fundações (252) Cooperativas de Solidariedade Social (161) e Mutualidades de Solidariedade Social (85). De acordo com o último relatório da Carta Social, de 2017, a generalidade dos serviços prestados às populações, são direcionadas à população idosa (41,53%), às crianças e jovens (48,86%), aos cidadãos com deficiência (5,37%) e aos cidadãos com particular vulnerabilidade social/outros, totalizando uma disponibilidade de 1.020.000 lugares.

O Estado, através do Instituto da Segurança Social, celebra com as organizações que detêm o estatuto de IPSS os denominados acordos de cooperação, que visam a comparticipação do apoio prestado aos cidadãos. Compete também ao Estado o poder regulatório e inspetivo de todo o setor de apoio social, lucrativo e não lucrativo.

O investimento das IPSS em novos equipamentos para alocação de respostas sociais tem sido apoiado pelo Estado, e pelos diversos quadros comunitários de apoio, como é exemplo o programa operacional do potencial humano (POPH), o programa de alargamento da rede de equipamentos sociais (PARES), e mais recentemente os programas apoiados através do Portugal2020 e da fase PARES 2.0, PARES 3.0 e PRR.

Estes dados vêm ajudar a perceber a dimensão do terceiro setor, bem como da relevância das entidades com estatuto de IPSS, no contexto do apoio social em Portugal. Este é um setor tradicionalmente deficitário, quer em capacidade real de resposta, quer na capacidade de obter recursos suficientes à sustentabilidade financeira e programática.

De acordo com o (Mendes, 2018) no “*Estudo da importância económica e social das IPSS em Portugal*”, de dezembro de 2017, 42,12% das Organizações obtiveram resultados líquidos negativos, e destas, 18,76% demonstraram EBITDA<sup>1</sup> negativo. Assim, cabe aos responsáveis das organizações a responsabilidade de encetar novos caminhos de gestão, que permitam a captação de recursos em quantidade e qualidade suficiente e a subsequente otimização na utilização dos mesmos.

### **Objetivos principais**

Neste trabalho pretende-se explorar os SGQ aplicáveis ao setor dos serviços, no sentido de entender os seus pontos “a favor” e “pontos contra” para que, no contexto das organizações a analisar, se possa decidir se é uma medida que vá surtir um efeito maior ou menor.

Acresce, além desta análise, a necessidade de estudar as teorias de vários autores e conhecer normas utilizadas no contexto dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Como foi amplamente estudado, o impacto da ISO 9001 resultou na observação de benefícios organizacionais internos, isto é, benefícios no seio da organização, nomeadamente no que diz respeito à redução de não conformidades, ao aumento da produtividade, à melhoria da organização interna, da comunicação e ao incremento da motivação dos recursos humanos, o que se revela crucial. No que respeita ao “espectro externo”, verificaram-se melhorias na imagem da organização junto dos clientes (*inside-outside*), na comunicação com as partes interessadas e na redução de reclamações de clientes. (Melão, 2017).

Da análise à literatura é possível observar a pertinência de haver um aprofundamento do estudo sobre a implementação de SGQ nas O3S – especialmente no que toca aos conceitos de serviço focado no cliente e ciclo de melhoria contínua.

---

<sup>1</sup> Sigla em inglês: *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*; em português: lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização, é um indicador de rentabilidade, em que o cálculo possibilita identificar quanto a empresa gera financeiramente, sem ter em consideração os impostos e outros efeitos financeiros.

Estes conceitos, presente em todos os modelos de gestão da qualidade aplicáveis às O3S, parecem poder potenciar o modelo de gestão das organizações, e assim capacitar as mesmas com uma estrutura de gestão eficiente e eficaz.

Outro objetivo com este trabalho é, de facto, compreender como podemos, através da implementação de um sistema de gestão da qualidade, criar valor para o cliente - tornar o serviço prestado pela organização melhor, mais satisfatório e completo. Para tal, vou também abordar, ao longo do trabalho, vantagens da implementação de um SGQ. Isto porque o serviço focado no cliente acaba por ter repercussões na forma como o mesmo vê a organização, a compreende, apoia e colabora com a mesma, adquirindo os seus serviços/bens. Já o ciclo de melhoria contínua é importante na medida em que não é uma atividade esporádica, mas sim, contínua, como o próprio nome indica. Faz-se diariamente e é intrínseca à nossa forma de agir e de pensar. E como contínua que é, acaba por ter um ciclo associado. E é este mesmo ciclo que se repete de modo disciplinado. O ciclo de melhoria contínua é o PDCA (*Plan-Do-Check-Act* ou *Adjust*).

Assim, vejamos que o PDCA consiste em diversas fases:

- ✓ *Plan* (Planear): esta fase consiste em instituir objetivos e processos para que seja possível gerar resultados que vão de acordo ao que a organização se propõe;
- ✓ *Do* (Fazer): esta segunda fase consiste em implementar os processos que foram referidos acima;
- ✓ *Check* (Verificar): a terceira fase consiste no controlo e medida dos processos face às políticas e proceder, também, ao reporte do que se verifica;
- ✓ *Act* (Agir): a última fase consiste em realizar ações para que os processos vejam o seu desempenho sofrer uma melhoria contínua.

Note-se, ainda, que o ciclo PDCA não é sujeito a descontinuação, sendo que o objetivo do mesmo é que a melhoria contínua aconteça e, para tal, não poderá terminar. Embora tenhamos referido acima, nas fases, que o ciclo se aplica à melhoria dos processos, podemos também referir que o mesmo pode também aplicar-se no que toca á melhoria do produto (Massot, 1999).

Neste caso está, inclusive, associado ao pensamento *lean* e sua implementação. Assim, neste ciclo devemos, inicialmente, planejar (planejar para não fracassar). Depois do planejar, o “executar” e por fim, verificar e atuar. Esta atuação pode incluir, além de uma longa aprendizagem e registo, a partilha do que foi apreendido durante o processo.

Como é perceptível através do que foi dito neste ponto, acerca dos principais objetivos, este trabalho é crucial no que toca a várias questões às quais tentarei dar resposta ao longo do trabalho. As mesmas serão, após exploradas, analisadas, nomeadamente testando a sua veracidade/aplicabilidade na realidade, através de um questionário efetuado a inquiridos sobre o tema.

### **Contributos inovadores**

A melhoria da performance organizacional é um tema largamente debatido. Existem atualmente vários conceitos relacionados com este puzzle de gestão, que incluem termos como eficiência, eficácia, *accountability*, *standards*, capacidade, atingimento de objetivos, validação de resultados, impacto. (Cairns *et al.*, 2005).

O presente estudo pretende validar a mais-valia para as O3S com a introdução de ferramentas de gestão inovadoras no setor, que se provaram eficazes no setor privado, aportando às organizações ganhos significativos de produtividade e eficiência, garantindo aos seus clientes a conformidade e qualidade dos produtos e serviços prestados/vendidos.

Um dos grandes “problemas” que existe e que tentamos colmatar com estes mesmos contributos inovadores, é a tentativa de evitar, a todo o custo, que os erros passem e que todos tenham presente que a qualidade é realizada por cada um, no seu posto (de trabalho, neste caso). É extremamente importante o processo de implementação de um SGQ na organização ser iniciado com a análise geral da organização e depois desenvolver o trabalho para implementar o SGQ – deverá ser uma tarefa desempenhada em contexto de equipa.

# **1. Enquadramento teórico**

## **1.1. Princípios de Gestão da Qualidade**

Podemos referir que há sete princípios de gestão da qualidade. Estes são aqueles pelos quais as normas da qualidade se regem. Assim, quando são aplicados a organização regista uma melhoria efetiva no seu desempenho. Estes princípios a que é feita referência neste âmbito, são:

1. Foco no cliente: o cliente é um dos motivos pelos quais as organizações existem e, portanto, podemos afirmar que a organização depende, em certa medida, do cliente. Assim, a organização deverá ter em conta as suas necessidades, de modo que possa satisfazer a expectativa do cliente e ir de encontro ao que este procura, da melhor forma possível;
2. Liderança: é importante que os líderes criem um ambiente dentro da organização que seja potenciador de talento e envolvimento dos colaboradores e onde os objetivos da organização sejam atingidos;
3. Comprometimento das pessoas: os colaboradores são um dos pontos fulcrais de uma organização, pelo que, com o seu envolvimento beneficiará a organização;
4. Abordagem por processos: quando as atividades e, também, recursos são geridos como um processo, o resultado almejado pela organização é atingido mais rápido e de modo mais eficiente;
5. Melhoria: é crucial ter sempre como um objetivo da organização a sua melhoria contínua – do desempenho global;
6. Tomada de decisão baseada em evidências: com dados concretos e informações específicas as decisões serão mais bem tomadas e serão aplicadas de modo mais eficaz;
7. Gestão das relações: o valor criado pela organização poderá ser incrementado caso a sua relação com as diferentes partes interessadas, deverá ser uma relação em que o benefício criado é mútuo.

## **1.2. Terceiro Sector**

O terceiro setor é, normalmente, a expressão que se usa quando nos referimos a “setor económico” – constituído por um conjunto de relações sociais. É um setor que, geralmente, se caracteriza por dispor de diversos tipos de iniciativas – desde associações a cooperativas e fundações. Um dos seus maiores objetivos é, assim, a satisfação das necessidades das pessoas. Isto consegue-se com “auto-governação” dos interesses e mobilização dos cidadãos.

O terceiro setor é, frequentemente, chamado de “novo sector” – isto, por ser constituído por organizações bastante diferentes no que toca à sua constituição, bem como à missão e aos valores. Como é perceptível, isto não choca com a necessidade de que haja uma atividade a decorrer – de produção de bens e serviços. (Quintão, 2004).

No que toca ao *Terceiro Setor* a um nível mais “económico”, este tem vindo a permitir que se desenvolvam novas atividades, bens e serviços nas organizações. Além deste papel, tem vindo a permitir que o nível de emprego seja maior (potencia a criação de novos postos de emprego).

Assim, algumas das organizações lutam especial e especificamente contra a exclusão social – através da criação de novas respostas a este tipo de problemas, carências e exigências e, com a tentativa de encontrar novas soluções para a organização.

## **1.3. Serviços**

### **1.3.1. Definição de Serviço**

Segundo (Kotler 1991) um serviço é visto como um ato que uma parte pode oferecer a outra. Este ato é algo essencialmente intangível, ou seja, não resulta em alguma coisa de que possa ser “dono” ou algo que seja físico.

Segundo (Fitzsimmons 2004) o serviço é uma *experiência intangível*, que é perecível no tempo, e onde o cliente desempenha o papel de coprodutor (Cavaleiro, 2008).

Para (Gronroos 2000) um serviço é uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que resulta da interação entre clientes e sistemas, bem como recursos humanos ou materiais, do prestador do serviço, com vista a que sejam encontradas soluções para problemas.

### 1.3.2. Características dos Serviços

Quando falamos de serviços, há quatro características que os distinguem com facilidade:

- ✓ Intangibilidade: desde que um serviço seja intangível, o mesmo não pode ser “posto à prova”, isto é, nem sentido, nem ouvido, nem cheirado, antes de o consumidor o adquirir, e dado que o consumidor procura no serviço qualidade, será tarefa do prestador demonstrar que o serviço a tem. Com vista a demonstrar que os serviços contam com essa qualidade que o consumidor procura, podemos recorrer a alguns instrumentos, que os tornem mais “tangíveis”, tais como o local, a pessoa de contacto, o material para haver comunicação, o preço (Alves, 2005);
- ✓ Inseparabilidade: O que acontece com os serviços é que os mesmos são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, ou seja, em simultâneo. No caso de um bem, o mesmo será produzido, depois armazenado, depois vendido e só depois consumido. No caso dos serviços tal processa-se de modo diferente, como referido atrás;
- ✓ Heterogeneidade: Segundo (Alves 2005) os serviços sofrem de uma elevada variabilidade, dado que dependem de diversos fatores – quem os executa, quando o faz, onde o faz e em que momento temporal;
- ✓ Perecibilidade: Os serviços não têm uma característica que permita que os mesmos sejam embalados e reservados. Por esse motivo há países onde uma esteticista cobra quando a cliente não comparece. O

serviço ser perecível não é um problema, segundo (Alves 2005), mas apenas caso a procura seja constante (estável), pois tal permitirá planejar e organizar o trabalho com tempo. No entanto, caso a procura varie e seja inconstante, a organização poderá ter dificuldades.

### 1.3.3. Conceitos de Qualidade e Teorias de diversos Autores

Apesar de “a qualidade” ser um conceito e, como todos os conceitos, ter, à partida, uma definição clara e objetiva, há diversas formas de a interpretar, apresentar e compreender. E é por esse mesmo motivo que é transversal o conceito a que se associa: a necessidade de satisfazer as necessidades e expectativas do consumidor / cliente.

Enquanto, para Deming, a qualidade é definida em função das exigências e expectativas dos clientes (Suárez, 1992), para Juran a qualidade *é um conjunto de atributos oportunamente entregues à satisfação que resolvem o problema do cliente.* (Bisgaard, 2008). Para Edwards Deming a qualidade de um produto e/ou serviço era, assim, definida pelo cliente, ou seja, algo bastante dinâmico e que está em constante mudança, conforme a evolução das necessidades dos clientes.

Não menos importante, é o conceito da Associação Portuguesa da Qualidade (APQ) que abrange a qualidade como sendo a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma determinada necessidade. (Qualidade & APQ, n.d.).

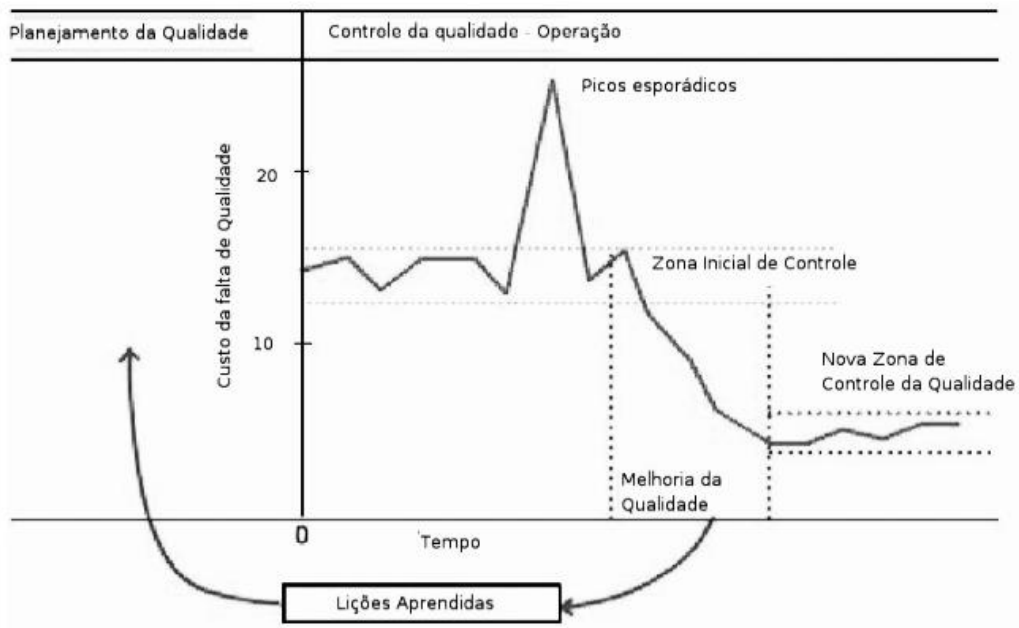


Figura 1 – Trilogia da Qualidade

Fonte: Adaptado de Qualidade – Movimentos pela Qualidade

Para esclarecer e contextualizar, a qualidade, enquanto conceito, começou no Japão após a Segunda Guerra Mundial. A ISO (*International Standardization Organization*) terá a qualidade enquanto uma estratégia, nomeadamente: “A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável” (Guia do utilizador ISO 9001:2015 da APCER – Associação Portuguesa de Certificação).

Assim, podemos afirmar que a Qualidade não é, de todo, um sinónimo de “perfeição”. Ou seja, entregar/satisfazer um produto/serviço com qualidade, não será entregá-lo a qualquer custo, mas sim adequá-lo às suas especificações. E é neste sentido que a qualidade se revela como sendo o equilíbrio entre necessidades e expectativas do consumidor e necessidades e expectativas da organização – entregar o que prometeu ao cliente. Aliás, segundo a ISO 9000, a qualidade dos produtos e serviços de uma organização é “*determinada pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não pretendido nas partes interessadas pertinentes*”. Ou seja, a qualidade dos produtos e serviços inclui, também, o valor que o cliente percebe e mostra-se crucial nesta definição incluir essa visão.

Um bom exemplo é o sabor do leite. Este, embora não deva ser mensurável com um padrão, deve, a organização que a comercializa, estabelecer um meio para observar o mercado e comparar com o que comercializam as organizações que com ela concorrem – de modo a perceber, por exemplo, se o sabor está a ir de encontro ao que o consumidor espera.

Assim, podemos dizer que, para que haja qualidade “garantida”, é importante, antes de mais definir esse conceito. E nessa definição devemos ter em conta três aspetos – a conceção (a incorporação da qualidade em termos técnicos e funcionais), o fabrico (o produto deve estar de acordo com aquilo que são as suas características) e a sua utilização (o produto deve satisfazer a necessidade que o consumidor espera que este satisfaça).

É, ainda, de importância relativamente elevada o facto de, normalmente, os serviços serem dotados de 4 características. E essa atribuição está presente segundo (Hoffman & Bateson, 2003; Vargo & Lusch, 2004). Estes autores defendem que os serviços são intangíveis, heterogêneos, perecíveis e inseparáveis (consumimos os bens ao mesmo tempo que os produzimos). Isto, porque os serviços são algo intangível e, de certo modo, passageiro e não objetos.

É neste contexto que se torna imperativo distinguir a qualidade de um bem da de um serviço. Isto quer dizer, na prática, que os bens, como são tangíveis, podem ver a qualidade ser medida de modo claro e objetivo segundo indicadores (por exemplo, se o bem é durável (Garvin, 1983), já os serviços, no que toca à medição da sua qualidade, apenas o poderão ser com a avaliação de um consumidor – (Parasuraman 1985) – e é neste campo que a palavra do consumidor toma relevância. Quando o consumidor gosta e aconselha o serviço, o mesmo tende a ser considerado “de qualidade”:

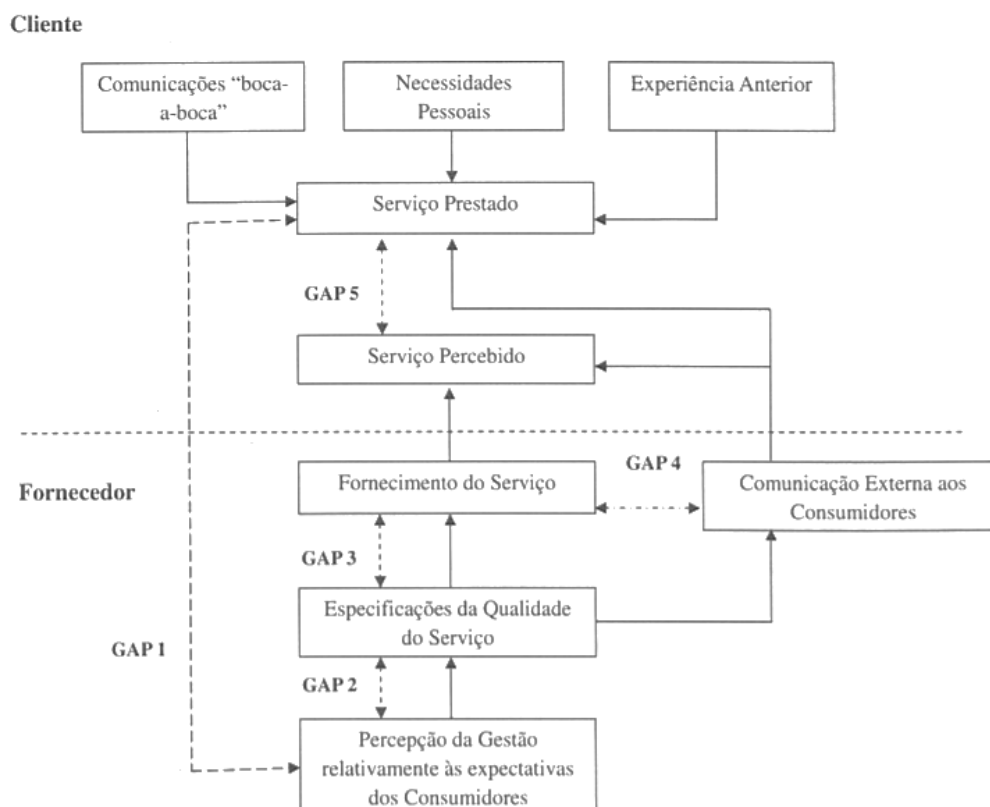


Figura 2 – Modelo conceptual para a Qualidade do Serviço

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985, p.44)

Na ilustração acima, que representa o Modelo Conceptual para a qualidade do serviço, podemos ver como se apura a qualidade do serviço. É aqui que podemos identificar os principais aspetos que levam à expectativa do cliente. Além das expectativas, existem também os ditos “gaps” que são as discrepâncias que acabam por existir e que serão, à partida, indesejáveis.

A qualidade que o cliente percebe depende da comparação que é feita entre o que espera do serviço (a expectativa que tem) e o que lhe é prestado. Isto porque quando a expectativa é maior do que o que acaba por ser “servido”, a qualidade é, de certo modo, insatisfatória.

Para além dos referidos autores, também Feigenbaum tem o seu contributo neste assunto. Assim, este autor segue um pensamento idêntico aos outros autores referidos anteriormente, apresentando a sua própria definição de *qualidade* e, em

1956, propõe o “controle total da qualidade” (Garvin, 1992, p. 14).

Sendo, para o autor, a qualidade definida como “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente” (Feigenbaum, 1994, p. 8). Portanto, Feigenbaum estabeleceu que se desenvolvessem diversas atividades, com vista a atingir a maximização da satisfação do cliente. Observemos a figura abaixo:

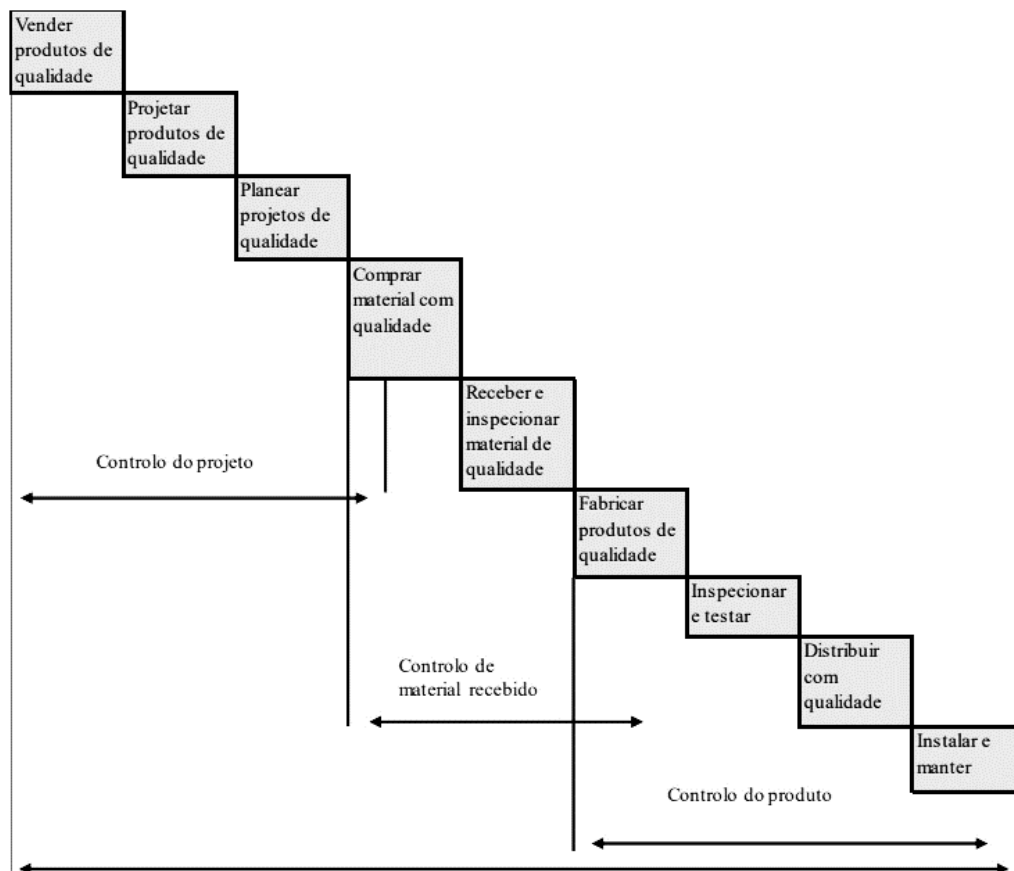


Figura 3 – Atividades de Qualidade segundo Feigenbaum

Fonte: Carpinetti, 2016, p.19

Outro autor que devemos ter em conta neste aspeto, e que deu importantes contributos para a qualidade, foi Ishikawa. Este autor defendia que, para obtermos um estado de “qualidade total”, teríamos que participar todos no trabalho e, além disso, assegurar que a visão do cliente seria priorizada e tida em conta o mais possível.

Ishikawa defendia, para além disso, que para conseguirmos ter um melhor controlo da qualidade, devíamos ter em conta vários aspetos: ser um produto económico, útil e que satisfaça o cliente (Werkema, 2013).

Para além disto, Ishikawa criou os *círculos da qualidade* (Carpinetti, 2016) – estes, consistem em equipas que se unem para “identificar, investigar, analisar e resolver relacionados com a qualidade.”

Por último, Ishikawa desenvolve uma outra “ferramenta”. Esta é, habitualmente, conhecida como *diagrama de causa-efeito* ou *espinha de peixe* - uma ferramenta que se revela bastante útil, nomeadamente, ao analisar problemas onde a centralização, no que toca à principal ideia, é levar a que os membros pensem em conjunto obre causas e razões para que um problema surja – o motivo poderá ser quer a matéria-prima, quer as máquinas, quer, por exemplo, o meio Ambiente.

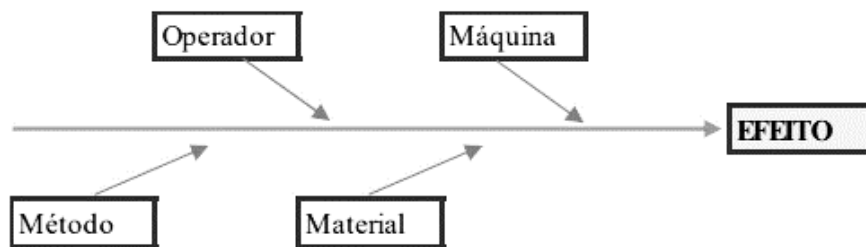


Figura 4 – Estrutura básica de um diagrama de causa e efeito

Fonte: Carpinetti, 2016, p.88

Além dos autores acima referenciados, há um outro modelo que importa ter em consideração: o Modelo de Crosby.

Para este autor, “o problema da gestão da qualidade não é o que as pessoas desconhecem sobre isso. É o de que as pessoas julgam já serem sabedoras” (APT – Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário, 2000).

Para este autor, quando falamos em qualidade, não estamos apenas a falar do que temos em mente habitualmente, mas também, de pessoas: estamos a falar de problemas de pessoas.

Taguchi	• A perda que um produto causa a sociedade depois de ser expedido
Juran	• Adaptação ao uso/ finalidade
Crosby	• Conformidade com os requisitos
Ishikawa	• Ausência de variação nas características da qualidade
Deming	• Uniformidade das características do produto

Figura 5 – Definições de Qualidade

Fonte: Adaptado de Santos António, N. & Teixeira, A. (2007)

Além deste ponto, a sua abordagem inclui as abordagens de Deming e Juran. O autor identifica, ainda, seis “pontos-chave” para a gestão da qualidade (Pires, A., 2004): o primeiro é que qualidade “*significa conformidade e não elegância*”; depois, não há uma “*economia da qualidade*”, ou seja, é mais barato fazer bem à primeira vez; terceiro ponto: não há problemas da qualidade. Depois, assume-se também que o desempenho é exclusivamente medido pelo custo que se incorre com a obtenção de qualidade. Ainda há um outro fator a ter em consideração: o padrão de desempenho tido em conta nesta abordagem é o de *zero defeitos*. Por último, a qualidade não tem custos.

Assim, e de modo a avaliar o processo de gestão geral de uma organização e, em que medida, tal se difunde com a gestão de qualidade do processo, podemos recorrer à grelha de maturidade, que nos é apresentada abaixo.

#### 1.3.4. Evolução da Qualidade – Visão Histórica

Como pudemos ver anteriormente, o conceito de qualidade não é algo recente e, portanto, nada mais conveniente do que analisar qual a sua origem, bem como a sua evolução a nível histórico.

Assim, podemos referir que o conceito de qualidade existe já desde os “primórdios das civilizações”. Vejamos que não podemos ter a certeza da data em que surgiu, mas sabemos que é já um conceito antigo e com relevância há séculos.

É em 2016 que Carpinetti afirma que, até à altura em que ocorreu a Revolução Industrial, o conceito de qualidade era diferente e, de certo modo, rudimentar, dado que se baseava numa atividade de autocontrolo (realizada por artesãos com as mais diversas funções – desde a produção dos trabalhos, à escolha dos materiais e comercialização). Embora antigo e rudimentar, era uma atividade que permitia que houvesse um contato direto com o cliente, dado que os produtos eram feitos conforme cada pedido, personalizados.

No início do século XX houve uma viragem na qualidade. Isto, porque se introduziram as *Teorias de Administração Científica da Produção* (Frederick W. Taylor). Assim, com o objetivo de separar os produtos de qualidade dos que tinham defeito, foi introduzida a inspeção de produto.

A inspeção e o controlo foram os fatores marcantes da primeira metade do século XX, quer a nível da evolução do conceito de qualidade, quer a nível dos exercícios de controlo da qualidade, assentando apenas no processo de fabricação.

A partir da década de 50 do século XX, estendeu-se o controlo da qualidade a todos os processos da organização deixando de ser apenas utilizado na produção. Para a expansão do conceito de qualidade contribuíram os estudos da qualidade de Juran, Feigenbaum ou Deming, já mencionados.

A evolução constante do conceito e das práticas relativas à qualidade teve como consequência o desenvolvimento da norma de gestão da qualidade pela ISO, a ISO 9001. A figura que se segue mostra a evolução histórica da qualidade, desde a época onde predominava a mão-de-obra até ao conceito da qualidade total.

O termo “Qualidade” reporta, segundo o Decreto-lei n.º 140/2004 de 8 de junho, ao “conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto, que

determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade”.

A implementação de modelos de gestão da qualidade está normalmente associada ao setor da indústria, pela necessidade de conformidade dos seus produtos, ou, ao setor lucrativo de comércio e serviços.

Atualmente, com o incremento de desafios ao nível social, a implementação de SGQ no terceiro setor tende a ser encarada como uma necessidade.

Este aumento dos problemas sociais – tais como o envelhecimento do público, as questões de desemprego e a exclusão social fazem com que seja necessário haver uma aposta cada vez maior em sistemas de apoio que sejam universais e que completem aqueles sistemas que já existem. E são esses mesmos sistemas que devem ter como base o “não lucro” e solidariedade, sendo, assim, valorizada a relação entre a organização e o cliente. E é neste contexto que foi explicado que passa a ser cada vez mais imperativa a implementação de SGQ nas organizações do terceiro setor, como forma, também, de responder às necessidades do consumidor – e isto concretiza-se com o cumprimento de um dos 3 pilares no que toca a normas: EQUASS (*European Quality in Social Services*), NP EN ISO 9001:2015, e Modelo de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais do ISS.

É ainda limitada a percentagem de organizações de apoio social em Portugal que apostam na implementação dos modelos de gestão disponíveis no mercado (Maria *et al.*, 2014). Este facto poder-se-á dever à menor exigência dos clientes de serviços de cariz social, eventualmente pela elevada taxa de procura relativamente à oferta, com a consequente dificuldade de acesso aos serviços. Esta é uma realidade que não se deve negligenciar, sob pena de não se estar a entregar o melhor serviço ao mais baixo custo ao cliente, e assim, minar a sustentabilidade das O3S.

Os SGQ, vêm aportar uma série de conceitos e ferramentas de gestão que podem, em princípio, impactar as O3S positivamente, e ajudar a estrutura gestora a direcionar o

foco para a importância da satisfação dos *stakeholders*<sup>2</sup>, através de medidas e procedimentos de gestão baseados na evidência, e direcionados para a eficácia e eficiência dos serviços a prestar.

As ferramentas de gestão empresarial têm um papel a desempenhar nas O3S. Estas são, habitualmente, estruturas de gestão subdesenvolvidas, onde as ineficiências são ocultadas (Walsh & Lenihan, 2005).

Dada a complexidade do trabalho e do ambiente onde as O3S operam, é ainda mais relevante enfatizar a necessidade de desenvolverem estruturas de gestão robustas e profissionalizadas (Walsh & Lenihan, 2005).

Apesar de as O3S contarem com recursos humanos envolvidos e motivados para o cumprimento da missão, tendem a não conseguir capitalizar todas estas qualidades, devido à sua ineficiente estrutura organizacional. Smillie, Ian (1999); Cracknell, Basil E. (2000) by (Walsh & Lenihan, 2006).

Entre aquilo que o consumidor espera de um serviço / a perceção face ao mesmo e o real serviço que é oferecido, nasce a qualidade do serviço. E essa discrepância gera um determinado nível de satisfação. Assim, também Cronin, J.; Taylor, S (1992; 1994), têm a sua visão do conceito. Estes, defendem que a qualidade do serviço depende da perceção sobre o seu desempenho e não da expectativa que o consumidor tem antes de o adquirir.

É em Slack *et al.* (1997) que encontramos três possíveis relações entre a expectativa e a perceção do cliente. Assim, se a expectativa for inferior à perceção, a qualidade percebida é boa. No cenário oposto, em que as expectativas são superiores às perceções. A qualidade percebida é dita pobre. No caso em que a expectativa iguala a perceção, podemos dizer que a qualidade é, de certo modo, aceitável.

---

<sup>2</sup> Termo utilizado em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

A satisfação, segundo Oliver R. L. (1997), acontece quando o consumidor compara os benefícios recebidos com o consumo do bem em causa (ou serviço) com a expectativa que tem. E é neste contexto que a satisfação (ou, digamos, antagonicamente, insatisfação) surge – ao comparar a qualidade do serviço experimentado e a qualidade esperada que esse mesmo serviço pudesse ter.

Vejamos que a satisfação do cliente é extremamente importante. Esta constitui um objetivo para qualquer organização alcançar, na medida em que é com ela que os clientes querem manter-se fiéis à organização e continuar a comprar os seus bens (ou serviços). E assim, os inquéritos de satisfação tornam-se muito importantes para avaliar em que medida o consumidor se encontra satisfeito com a qualidade do serviço que está a ser prestado.

No entanto, caso a avaliação do consumidor não for o que a organização esperava, há que mudar e proceder a tudo o que lhe seja possível para que o serviço seja melhorado e o nível de qualidade saia do processo, incrementado. E a qualidade de um serviço deverá ser tida em conta também de acordo com as necessidades do cliente que vai colmatar e a sua satisfação. Para tal ocorrer é crucial, também, ter em conta as experiências que o cliente já teve com a organização e a forma como a organização comunica com o cliente e a frequência.

### 1.3.5. Performance Organizacional

A avaliação de performance nas O3S é abordada por diversos autores. Para compreender a performance de uma organização, Sawhill e Williamson (2001), evidenciam que qualquer organização, independentemente da sua missão ou área de atuação, deve considerar três métricas principais – sucesso na mobilização de recursos, eficácia dos recursos humanos na prestação dos serviços e progresso no cumprimento da missão.

Willems *et al.* (2014) apresentam um quadro teórico sobre as vantagens e desvantagens a ter em conta ao encetar uma avaliação de performance numa O3S, concluindo em parte, que será preferível a reutilização de instrumentos existentes, podendo ainda assim existir adaptações às singularidades do objeto de estudo em causa.

São já utilizadas nas O3S, ferramentas de avaliação de performance adaptadas do setor privado como a *balanced scored card* ou o *prisma de performance* – Estrada, Sousa e Lopes (2017) propõem a avaliação utilizando o *prisma de performance*, através de cinco perspectivas: Satisfação dos *stakeholders* de acordo com as suas expectativas e necessidades, contribuição dos *stakeholders* para as expectativas e necessidades da organização, estratégias a implementar para atingir as expectativas e necessidades dos *stakeholders*, processos a implementar para a boa execução das estratégias e capacidade necessária para assegurar a operacionalização dos processos.

Embora úteis no apoio à autoavaliação da performance das O3S com vista à sua melhoria, identificando áreas fortes e oportunidades de melhoria, estes instrumentos, para além de requerem considerável necessidade de tempo e esforço (Paton *et al.*, 2000), não permitem extrapolar conclusões sobre o impacto da eficácia do SGQ.

Medir e avaliar a qualidade do serviço apresenta desafios distintos. As boas propriedades da "experiência" de serviço social, por exemplo, e a grande influência exercida por julgamentos subjetivos sobre a qualidade das relações pessoais entre cuidador e o beneficiário, bem como as características dos serviços, dificultam o desenvolvimento de indicadores de qualidade do serviço, incluindo aqueles de avaliação do impacto do serviço nos resultados finais (Malley & Fernández, 2010).

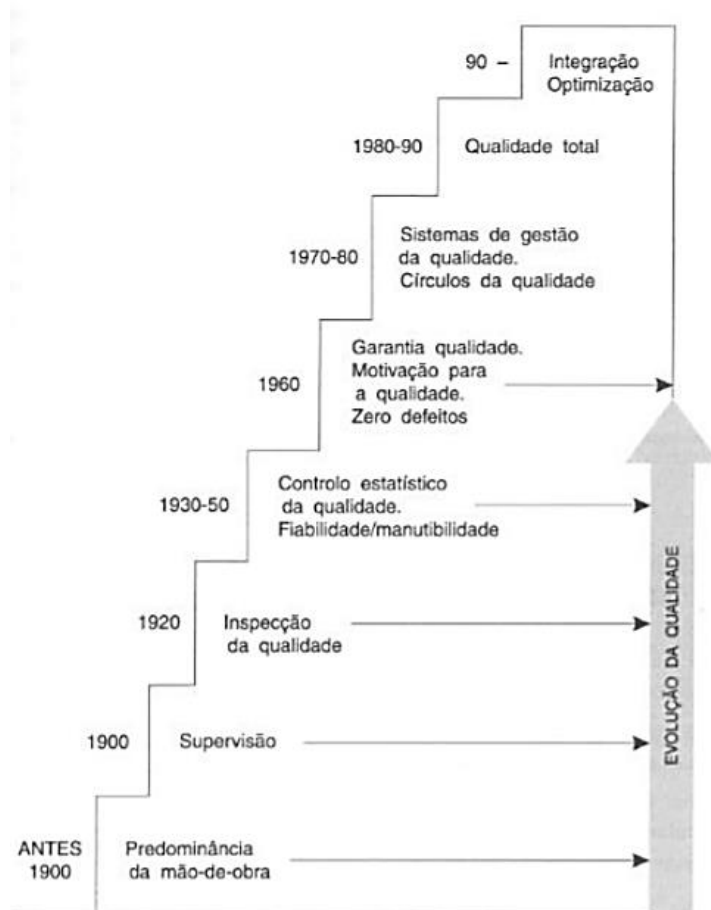


Figura 6 – Evolução da Qualidade

Fonte: Pires, A. (2012)

Pela Figura 7 (representada acima), podemos analisar a evolução da qualidade segundo Pires, A. (2012). Nesta perspetiva a qualidade pode tratar-se apenas de *“aptidão ao uso”*.

“Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço. É possível produzir um entusiasmo temporário dizendo pequenas mentiras sobre o produto ou serviço, diminuindo o preço ou adicionando algumas propriedades interessantes, mas não será duradouro. São necessárias experiências com qualidade para sustentar essa devoção. O amor é instável. É necessário manter-se próximo da pessoa cuja lealdade se pretende manter e estar sempre alerta para alterações nos desejos. O namoro ao cliente nunca está terminado”. (Pires, A. R. 2012)

## 1.4. Custos da Qualidade

Tal como existe a qualidade, na sua ausência podemos dizer que há um “custo”: o custo da qualidade. E o que são os custos da qualidade? São os custos que existem quando a qualidade “falta” ou o que temos que fazer (o esforço) para a obter.

É importante a organização conseguir identificar quais são os custos mais altos e poder traçar um plano para os minimizar ou evitar, caso seja possível.

Há, assim, diversos tipos de custos. Mas o mais comum talvez seja o que ocorre quando o cliente encontra defeito no produto/serviço vendido ou prestado. Além deste, o custo de corrigir o produto caso o mesmo aparente ter defeito e o Sistema de Gestão de Qualidade em si, que é feito para prevenir os defeitos e, de certo modo, fazer com que a qualidade na prestação do serviço seja majorada e que melhore com o passar do tempo.

É importante que se perceba que os custos com a qualidade podem advir de má gestão, mas também podem existir desde a fase inicial da produção do produto / serviço. Isto porque pode haver um plano que não seja o mais adequado, pode não haver plano ou haver especificações erradas ou incompletas que comprometam o serviço.

Um outro aspeto de extrema importância é no que toca à esfera mais pessoal – isto é, quando o custo advém da resistência dos colaboradores à mudança, nas horas extra, no stress e ansiedade com o desempenho de funções, com as falhas ou desempenho da sua função de modo inadequado, por exemplo. Estes custos podem ser diminuídos ou abolidos, no limite.

A organização mede a forma como atua de acordo com indicadores financeiros. Assim, apesar da qualidade ser um aspeto bem mais qualitativo do que quantitativo, é imperativo que seja possível que o custo da qualidade seja um valor apurado e possa ser traduzido um valor monetário. Deste modo, a comunicação sobre a falta de qualidade e sobre o custo que isso gera para a organização, será facilmente percebido por toda a organização.

Os custos da qualidade são, normalmente, divididos em duas categorias: os *de qualidade* (por exemplo, os custos com a avaliação e prevenção) e os da *não qualidade* (por exemplo, os custos das falhas (quer sejam internas ou externas) e o custo para o consumidor. Os processos de melhoria visam reduzir custos e maximizar o lucro.

Note-se que os custos da qualidade se dividem em custos de prevenção e de avaliação e os custos de não qualidade em custos de falhas internas e externas.



Figura 7 – Categorias de custos de Qualidade

Elaboração própria

Juran defende que os custos de qualidade têm significado consoante a pessoa a quem se destina. Há quem equipare custos de qualidade com custos de má qualidade. E há quem faça comparações diferentes. Assim, os “custos da qualidade” subdividem-se em duas categorias: custos de conformidade e de não-conformidade. Enquanto que os custos de conformidade se referem a custos que ocorrem com a prevenção e avaliação, os custos de não-conformidade referem-se aos que existem devido a falhas internas (excesso de stocks, por exemplo) e falhas externas (reclamações, garantias, *etc.*).

Normalmente, ao calcular os custos das atividades atribuímos cerca de 60% a custos de prevenção, cerca de 30% a custos de avaliação e cerca de 3% a custos com falhas

internas e 7% de falhas externas.

Para Ganhão, três anos depois, a forma como se medem os custos de qualidade é bastante variável. Isto é, nem sempre há o maior rigor e, portanto, é necessário definir uma forma de medir e prever os custos – mesmo os não planeados.

Como podemos ver, há, assim, diversos autores que estudaram o tema em causa e, inclusive, propuseram modelos com o objetivo de identificar e desenvolver métodos para a estruturação de custos.

Mas como se calculam os custos e qual é o melhor modelo para tal? Bem, essa questão é subjetiva e depende do contexto e da organização em estudo. Em 2009, (Feigenbaum, 2009) definiu os custos da qualidade: *“Os custos associados à definição, criação e controlo da qualidade assim como avaliação e realimentação de conformidade com exigências em qualidade, confiabilidade, segurança e também custos associados às consequências provenientes de falha em atendimento a estas exigências, tanto no interior da fábrica como nas mãos dos clientes.”*

Deming destaca que apurar os custos que decorrem com a qualidade não é um trabalho que dê resultado, no sentido em que defende que a qualidade se paga por si própria. Dado que, à partida, todo o esforço que temos para obter qualidade volta até nós, com o incremento da procura.

Assim, Crosby identifica objetivos para avaliar a qualidade e os seus custos:

- ✓ Primeiramente, é importante que consigamos quantificar o tamanho do problema, dado que assim será mais fácil para a Gestão medir. Ainda acaba por facilitar a identificação das áreas com maiores problemas – há uma distribuição de custos da qualidade;
- ✓ Depois, deverá ser feita uma deteção de oportunidades no sentido de reduzir os custos de qualidade – aplica-se a todas as áreas da organização
- ✓ Em terceiro lugar, devem ser identificadas oportunidades para melhorar a qualidade da organização – os custos da má qualidade resultam na insatisfação do cliente e incapacidade de atrair novos clientes.

Em 2007, (Lopes A. e Capricho L, 2007) defendem que o custo da qualidade vai, depois, refletir-se no produto e na possível ausência de defeitos (ou não).

## **1.5. Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**

Primeiramente, dentro deste tópico seria importante entendermos o conceito de Política de Qualidade. Esta pode ser definida como o conjunto de compromissos (quer ações, quer comportamentos) da organização para garantir que tem qualidade e que visam, de certo modo, melhorá-la (caso já exista). Assim, para implementar o sistema de Qualidade é crucial que essa Política de Qualidade esteja bem alinhada na organização. Além de vários outros aspetos, a gestão da organização tem como função definir a sua Política de Qualidade, de modo a que haja funcionamento de acordo com o esperado e que a meta da organização possa ser atingir o nível máximo em diversas áreas.

Assim, é importante que medidas como: motivar e compreender colaboradores, desenvolver formações ajustadas às necessidades da organização, cumprimento de requisitos legais e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade, sejam pilares bem assentes no que diz respeito às suas prioridades.

É imperativo que haja uma boa relação entre os principais intervenientes: os clientes, os fornecedores, parceiros comerciais e a comunidade, em geral. A política de qualidade que referimos anteriormente torna importante que haja, de facto, compromisso em desenvolver esse mesmo sistema de gestão de qualidade. Apostar nessa visão seria implorante para garantir o sucesso da organização.

De acordo com a ISO 9001, com a implementação do sistema de gestão de qualidade, a organização pode encaminhar a sua atividade e fazê-lo em torno de um objetivo bem definido: a satisfação do consumidor.

Conforme referido anteriormente, implementar este género de sistema vai permitir descrever como é a atividade relevante da organização (quais os processos e procedimentos que adota) e detetar não conformidades. Vai, ainda, permitir, planear melhor dado que os objetivos já são definidos e vão ser nomeados responsáveis, de modo a atingir metas. Ainda além disso, será possível melhorar de forma contínua – uma organização que seja competitiva busca a melhoria continua

da sua eficiência.

De acordo com a ISO 9001, com a implementação de um Sistema de Qualidade, pretende-se que a organização siga toda o mesmo sentido, que se clarifique quais as prioridades de atuação da organização e, por exemplo, conhecer a evolução que há a nível de desempenho da organização em causa. Além disso, poderia ser possível, também, incrementar a tão desejada melhoria continua e o reconhecimento externo, por acréscimo.

### **1.6. Vantagens com a implementação do SGQ**

No que respeita às vantagens que podem surgir para a organização a nível interno/endógeno com a implementação da SGQ, podemos referir que poderá vir a registar um incremento da eficácia, comunicação e responsabilidade, bem como, por exemplo, medir a satisfação e insatisfação dos colaboradores. Além destes dois exemplos, pode, também, vir a clarificar a relação que os colaboradores mantêm com a sua hierarquia e melhorar a cultura da organização (graças ao estabelecimento de regras e procedimentos harmonizados de forma a que se registem melhorias continuamente).

No que concerne às vantagens externas (exógenas à organização), estas relacionam-se, por exemplo, com a imagem da organização (que irá, certamente, melhorar) junto dos consumidores, o foco nas necessidades do consumidor (procurar sempre satisfazer o cliente da melhor forma) e a passagem da imagem para “fora” de que o dinheiro é gerido eficientemente – demonstra responsabilidade e boa gestão dos fundos da organização.

Assim, podemos afirmar que não existe, de todo, a dita “qualidade perfeita”: uma vez que cada produto deve ir de encontro ao seu segmento de mercado. Como já referido atrás, a busca pela “satisfação do cliente” é um processo de melhoria contínua. Assim, Lima A. (2006) cita que: “(...) o processo de satisfação do cliente começa no momento em que um consumidor ou cliente conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por indicação de outra pessoa.”. Ou seja, satisfazer o cliente deve ser o objetivo primordial da organização – dado que, caso esse exista,

demonstra o processo de evolução da organização.

Sabemos que o grau de expectativa do cliente deriva das experiências anteriores que este já teve. E isso acontece quer o prestador seja a organização em causa, quer seja outra que preste o mesmo serviço.

É importante que o tratamento que o cliente recebe seja adequado. Isto, porque na próxima vez que coltar a essa organização, vai inconscientemente usar esse padrão (anterior) como referência. Neste campo, também as “necessidades pessoais” têm influência. Isto ocorre porque ao procurar a organização que preste o serviço, o consumidor espera que a necessidade que tem seja satisfeita da melhor forma.

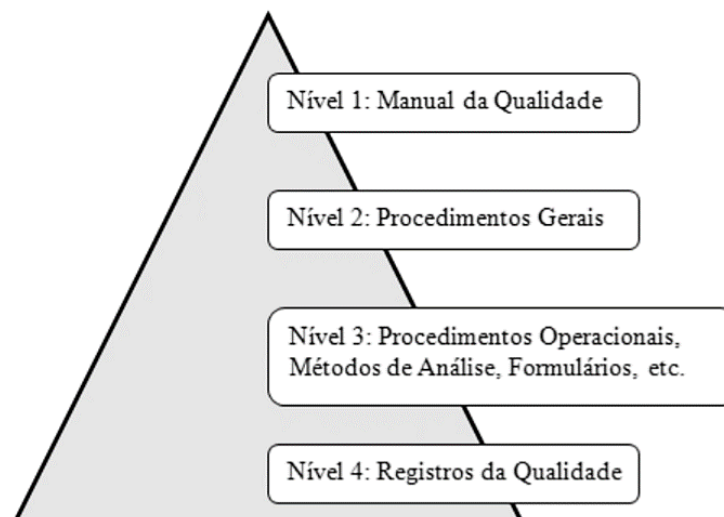


Figura 8 – Hierarquia dos documentos do SGQ

É de notável importância o estabelecimento de uma Hierarquia dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, conforme apresentado na imagem acima.

Uma vez que, quando as indústrias iniciaram os ditos “processos de produção em massa” a qualidade (enquanto conceito) foi divulgada, passou a utilizar-se o termo em questão com cada vez mais frequência.

Foi, também, com o “avanço da tecnologia e o crescimento das indústrias”, que

começou a surgir concorrência. E isso fez com que as organizações passassem a preocupar-se com a qualidade dos serviços e produtos comercializados, dado que isso faria a diferença na captação e no “manter” o cliente.

É desde essa fase que podemos dizer que há uma grande procura por programas de qualidade – para que os serviços e bens que a organização vende tenham a qualidade que o cliente procura e que, de certa forma, exige.

### **1.6.1. Barreiras para a implementação do SGQ**

Apesar de a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade ser, à partida, um sistema bastante proveitoso para as organizações do Terceiro Sector, ainda se revelam dificuldades a diversos níveis nesta implementação.

Tenhamos em conta, por exemplo, a escassez dos recursos humanos. Muitas vezes as organizações não ajustam este tipo de recurso àquelas que são as suas necessidades reais – por exemplo, recursos com baixas qualificações literárias – o que depois vai acabar por limitar a utilização de certos sistemas de informação.

Além disso, as instalações, por exemplo, são muitas vezes já antigas e não cumprem a Lei (vão exigir, por parte da organização, um grande investimento).

No que respeita ao Ambiente, por exemplo, por vezes verifica-se dificuldade em que este seja tido em conta conscientemente pela organização em causa.

Por último, há, ainda, questões que se vão colando ao nível financeiro, dado que muitas dependem de fundos públicos para se financiarem.

Assim, podemos referir que os principais custos que podem ser imputados à implementação de um SGQ são associados, frequentemente, à necessidade de afetação de recursos humanos e materiais (Pinto A., 2010).

## **2. Metodologia da Investigação**

De facto, e tal como referido anteriormente, com a adoção do SGQ pelas organizações, houve a adoção, em simultâneo, de novas práticas que conduziram a melhores resultados de atividade individual e coletiva. Assim, a metodologia para este projeto assentou, essencialmente, numa abordagem que se pode considerar qualitativa e foram obtidas as respostas à problemática em estudo através de questionários. Apesar da revisão da literatura que foi feita, havia necessidade de alguma praticidade, pelo que os questionários foram a melhor forma de avaliar estes aspetos nas Organizações.

O objetivo desta secção é permitir que sejam compreendidas e exploradas as respostas às seguintes questões de pesquisa:

- Qual a importância da implementação de um SGQ nas O3S?
- Quais as vantagens e desvantagens do SGQ?
- Qual a utilidade de uma O3S adotar o SGQ na relação com os seus parceiros, clientes e fornecedores?

Conforme está ilustrado no quadro seguinte:

Impacto a avaliar/ Stakeholders	Objetivo	Questão	Fonte
Caracterização	Caracterização do público alvo do inquérito	Q1. A minha faixa etária localiza-se entre os: a) 18 e os 24 anos; b) 25 e os 40 anos; c) 41 e os 60 anos; Acima dos 60	<i>Formulação própria</i>
		Q2. 2. As minhas habilitações são: a) Até ao 12.º ano; b) Ensino superior; c) Grau académico acima do indicado em b)	
	Caraterização da organização alvo do inquérito	Q3. A minha organização atua na(s) seguinte(s) área(s): Idosos; Infância; Pessoas com deficiência; Saúde; Outra;	
		Q4. Número de colaboradores da minha organização	
		Q5. Número de clientes que usufruem de serviços disponibilizados pela minha organização	
		Q6. A minha organização tem implementado e certificado um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Qual a Norma? Implementação de SGQ sem certificação; ISO9001:2015; EQUASS; Manuais das respostas sociais da Segurança Social;	
<i>Sectorial</i>	Pretende avaliar de que modo o setor em que a organização se insere pode influenciar a qualidade do serviço prestado e avaliar, mais concretamente, de que modo	Q7. Considero que um sistema de Gestão da Qualidade é importante em qualquer setor ou âmbito.	<i>Adaptado de Yun &amp; Choi, 2019</i>
		Q8. Considero que o terceiro setor é um setor onde implementar um sistema de gestão da qualidade é crucial.	<i>Adaptado de Quintão, 2004</i>
		Q9. Considero que uma organização do terceiro setor com o SGQ se encontra melhor preparada para	<i>Formulação própria</i>

	se comporta o terceiro setor neste âmbito da qualidade.	responder a novos desafios e alterações das dinâmicas sociais.	
<i>Cliente</i>	Pretende avaliar de que modo a relação da organização com o cliente é melhorada com a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade e de que modo a organização poderá gerir isso para ir de acordo à expectativa do cliente.	Q10. A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade melhora a relação com o cliente.	<i>Adaptado de Cavaleiro, 2008</i>
		Q11. O serviço focado no cliente acaba por ter repercussões na forma como o mesmo vê a organização, a compreende, apoia e colabora com a mesma?	<i>Formulação própria</i>
		Q12. Considero que na organização onde estou inserido a qualidade é um atributo que é tido em consideração no sentido de ser eficaz na satisfação da necessidade do cliente?	<i>Adaptado de Bisgaard, 2008</i>
		Q13. Considera que, na sua organização, o SGQ está orientado para cumprir as exigências e expectativas dos clientes?	<i>Adaptado de Suárez, 1992</i>

<i>Fornecedores</i>	Pretende avaliar as relações do fornecedor com a organização, bem como, de que modo é que um SGQ poderá melhorar essa mesma relação.	Q14. É importante que hajam relações mutuamente benéficas com fornecedores, isto é, ambas as partes devem criarem valor.	<i>Adaptado Santos et al, 2008</i>
		Q15. A avaliação contínua numa organização contribui para a melhoria das relações entre a empresa e os fornecedores	<i>Adaptado de Pinto e Soares, 2010</i>
<i>Parceiros e Voluntários</i>	Compreender de que forma uma organização poderá ter um nível de qualidade	Q16. Um sistema de gestão da qualidade permite à organização estabelecer relações com parceiros importantes?	<i>Adaptado de Melão et al, 2017</i>

	superior se puder contar com os seus parceiros e voluntários no incremento dessa mesma qualidade.	Q17. A qualidade da organização poderá melhorar se houver parceiros e voluntários mais ativos.	<i>Adaptado de Pinto e Soares, 2010</i>
	Avaliar de que modo é que os colaboradores podem ser uma peça chave e fundamental para que a organização consiga atingir	Q18. As diferentes instituições e departamentos, em que os colaboradores exercem a sua atividade profissional, influenciam a sua perceção da qualidade da organização?	<i>Adaptado do Modelo EFQM</i>
<i>Colaboradores</i>	um determinado nível de qualidade, e, de que modo, a liderança dos gestores sobre os funcionários pode influenciar questões desse âmbito.	Q19. Com a implementação de um SQG na organização, registam-se melhorias de eficiência no que respeita ao desempenho do colaborador.	<i>Adaptado de Pinto e Soares, 2010.</i>

Fonte: Elaboração própria

## 2.1. Instrumentos de avaliação

Dada a dificuldade em medir exclusivamente através de indicadores externos o impacto do SGQ na performance da organização, devido à incapacidade de as métricas existentes permitirem o correlacionamento direto dos resultados com a implementação do SGQ, será utilizada uma abordagem que permita avaliar a perceção das lideranças, sobre a transformação causada pela implementação do SGQ nas organizações alvo do estudo.

Assim, foi aplicado um questionário de perceção de impacto, a O3S do Distrito do Porto, a atuar na área de apoio social a cidadãos com deficiência intelectual, cujo sistema de gestão da qualidade se verifica estar implementado há pelo menos três anos.

Analisada a base de dados elaborada para esta dissertação, é possível constatar que existem cerca de 42 organizações que atuam neste âmbito, as quais oferecem à população com DID, 72 respostas sociais. Destas, 24 demonstram ter implementado e certificado SGQ em 43 repostas sociais.

Esta tipologia de resposta social conta com um caminho muito relevante na implementação de SGQ, em alguns casos com certificações de excelência, com vários anos de implementação, certificados nacional e internacionalmente, o que aportará a este estudo uma perceção mais fundamentada.

### 3. Resultados do Questionário

Na tentativa de avaliar a percepção das lideranças, sobre a transformação causada pela implementação do SGQ nas organizações, foi, então, aplicado um questionário de avaliação de impacto, com cinco níveis de avaliação de concordância, variando entre ao “Discordo totalmente” e o “Concordo totalmente”, a um grupo de pessoas com as características que constam da descrição infra. Além deste, foi realizado um “pré-teste” ao questionário, aplicado ao presidente da Direção da APPACDM da Maia (*Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental*). Pelo feedback do pré teste foi possível observar a pertinência das questões colocadas bem como a adequação das mesmas ao público-alvo.

Assim, no que respeita às respostas obtidas, a amostra são 10 entrevistados, correspondendo a 42% da amostra. As respostas decorreram entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2022. Cerca de 90% dos inquiridos são pessoas com elevado grau de formação académica – com grau de licenciado ou superior. No que toca às idades dos inquiridos, podemos afirmar que, de acordo com os dados recolhidos, 60% dos inquiridos estão na faixa etária dos 41 aos 60 anos. No que toca às funções que os inquiridos desempenham nas organizações, os mesmos apresentam diversidade de funções – entre elas: Responsável da Qualidade, Socióloga, Presidente, Técnica Administrativa, Diretor Técnico, Responsável da equipa DGOSI - Gestão do Risco e Controlo, Diretora Técnica e Diretor de Serviços.

Todos os inquiridos estão inseridos numa organização que atua na área de apoio social a cidadãos com deficiência intelectual, cujo número de colaboradores varia entre 12 e 1300. Numa segunda fase, questionou-se qual o número de clientes que usufruem do serviço que a organização presta e os inquiridos responderam valores com uma janela entre 30 e 30 000 clientes – de organizações mais pequenas a organizações maiores. Além disso, todas as organizações dos entrevistados têm implementado um sistema de gestão da qualidade. Os sistemas são, nomeadamente: EQUASS, ISO9001:2015 (na maioria) e existe, ainda, a reportar um caso de um SGQ sem certificação e dois casos de Manuais das respostas sociais da Segurança Social. Passemos, agora, a uma breve visualização das respostas obtidas:

	<b>Questão</b>	<b>Respostas:</b>
Caracterização	1. A minha faixa etária localiza-se entre os:	Majoria dos 41 aos 60 anos
	2. As minhas habilitações são:	90% licenciados ou superior
	3. A minha organização atua na(s) seguinte(s) área(s):	Apoio social a cidadãos com deficiência intelectual
	4. Número de colaboradores da minha organização	Entre 12 e 1300 colaboradores
	5. Número de clientes que usufruem de serviços disponibilizados pela minha organização	Entre 30 e 30 000 clientes
Setorial	6. A minha organização tem implementado e certificado um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Qual a Norma?	Sim. EQUASS, ISO9001:2015
	7. Considero que um Sistema de Gestão da Qualidade é importante em qualquer setor ou âmbito.	8 em 10 concordam totalmente
	8. Considero que no terceiro setor implementar um Sistema de Gestão da Qualidade é crucial.	8 em 10 concordam totalmente
	9. Considero que uma organização do terceiro setor com o Sistema de Gestão da Qualidade se encontra melhor preparada para responder a novos desafios e alterações das dinâmicas sociais.	6 em 10 concordam totalmente
Cliente	10. Considero que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade melhora a relação com o cliente/utente.	5 em 10 concordam totalmente
	11. Considero que o serviço focado no cliente/utente acaba por ter repercussões na forma como o mesmo vê a organização, a compreende, apoia e colabora com a mesma?	7 em 10 concordam totalmente
	12. Considero que na organização onde estou inserido a qualidade é um atributo que é tido em consideração no sentido de ser eficaz na satisfação das necessidades e expectativas do cliente/utente?	5 em 10 concordam totalmente
	13. Considera que, na sua organização, o Sistema de Gestão da Qualidade está orientado para cumprir as exigências e expectativas do cliente/utente?	5 em 10 concordam totalmente

Fornecedores	14. É valorizada, pela minha organização, a certificação de fornecedores com os quais a mesma estabelece relações comerciais.	5 em 10 concordam totalmente
	15. A avaliação contínua numa organização contribui para a melhoria das relações entre a mesma e os seus fornecedores.	5 em 10 concordam totalmente
Parceiros/Voluntários	16. Considero que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade permite à organização estabelecer relações com parceiros cujo peso na atividade pode impactar fortemente o curso da mesma.	6 em 10 concordam totalmente
	17. A qualidade da organização poderá melhorar se existirem parceiros e voluntários com uma elevada interação e participação nas atividades/quotidiano.	6 em 10 concordam totalmente
Colaboradores	18. As diferentes Respostas Sociais e departamentos, em que os colaboradores exercem a sua atividade profissional, influenciam a sua perceção da qualidade da organização?	5 em 10 concordam totalmente
	19. Considero que, com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, se registam melhorias de eficiência e comunicação com os colaboradores da organização.	5 em 10 concordam totalmente
	20. Qual/quais a(s) mais-valia(s) que valoriza com a implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	Entrega de um serviço de excelência ao cliente/utente

Tabela 1 – Resultados dos questionários

#### 4. Discussão dos Resultados

Agora, passemos a uma maior exploração das respostas obtidas e sua relação com a literatura tida como base neste projeto.

No que toca ao impacto setorial surgem as questões sete, oito e nove do questionário. Neste âmbito vejamos os resultados obtidos no que respeita ao campo “setorial”:

À questão: **“Considero que um Sistema de Gestão da Qualidade é importante em qualquer setor ou âmbito”**, 8 dos 10 inquiridos demonstrou concordar totalmente e um dos inquiridos concordou.



Figura 9 - Resultado questão 7

Na oitava questão do inquérito, cuja temática era: **“Considero que no terceiro setor implementar um Sistema de Gestão da Qualidade é crucial”**, 80% dos inquiridos “concordam totalmente com a afirmação”, demonstrando, assim, que compreendem a importância de a organização ter um SGQ implementado e certificado.

**“Considero que uma organização do terceiro setor com o Sistema de Gestão da Qualidade se encontra melhor preparada para responder a novos desafios e alterações das dinâmicas sociais”,** foi a esta questão que 6 inquiridos responderam que concordavam totalmente e, apenas 4 responderam que concordavam.



Figura 10 - Resultado questão 9

Já no impacto do SGQ no cliente e na sua relação com a organização:

À questão: **“Considero que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade melhora a relação com o cliente/utente”,** 50% dos inquiridos referiram concordar totalmente, 40% referiu concordar e 10% referiu que não concorda nem discorda.

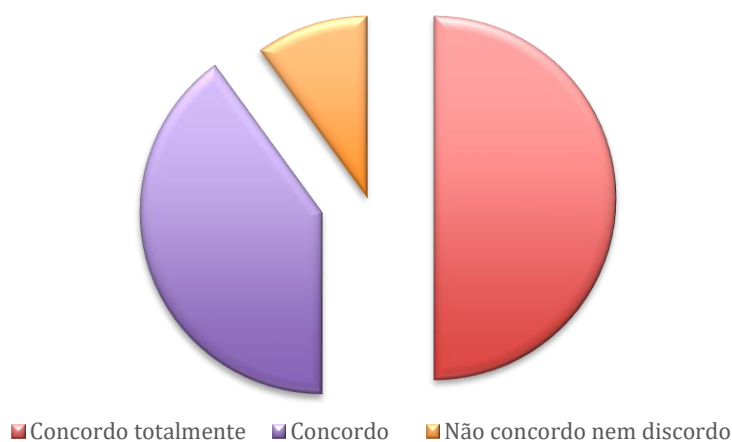


Figura 11 - Resultado questão 10

Ainda relacionado com o impacto que um SGQ tem na relação com o cliente, na questão: **“Considero que o serviço focado no cliente/utente acaba por ter repercussões na forma como o mesmo vê a organização, a compreende, apoia e colabora com a mesma?”**, 70% das pessoas responderam que concordam totalmente com essa afirmação, o que revela que, tal como abordado acima na secção da revisão da literatura, os colaboradores estão conscientes da importância do SGQ para o cliente e do impacto que isso tem na organização.

No que concerne à questão: **“Considero que na organização onde estou inserido a qualidade é um atributo que é tido em consideração no sentido de ser eficaz na satisfação das necessidades e expectativas do cliente/utente?”**, metade dos inquiridos concorda totalmente e outra metade revela que “concorda”.

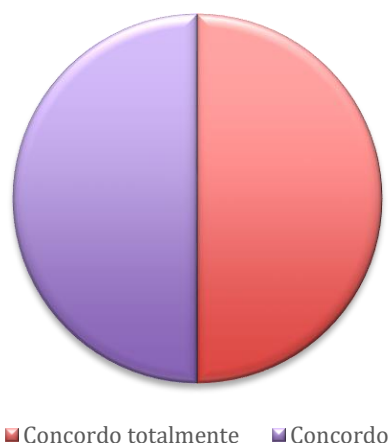
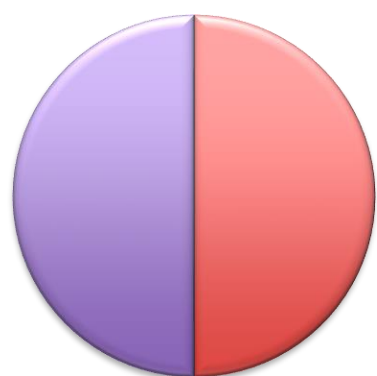


Figura 12 - Resultado questão 12

Já no campo do que é “expectável” na organização, 50% afirmou concordar totalmente com a questão: **“Considera que, na sua organização, o Sistema de Gestão da Qualidade está orientado para cumprir as exigências e expectativas do cliente/utente?”**.

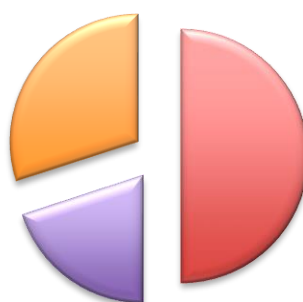


■ Concordo totalmente ■ Concordo

Figura 14 – Resultado questão 13

Outro dos aspetos que se revela importante, foi a relação com os fornecedores e o impacto que tem o SGQ na relação que a organização estabelece com os mesmos – sendo certificados, será que há alguma valorização?

Nesse sentido, na questão: **“É valorizada, pela minha organização, a certificação de fornecedores com os quais a mesma estabelece relações comerciais”**, cerca de 50% considera que sim, é relevante essa certificação de fornecedores e a mesma é valorizada pela organização com a qual esses mesmos fornecedores se relacionam. Já 20% da amostra inquirida considera que é indiferente essa mesma certificação, uma vez que “não concorda, nem discorda” com a afirmação. Aspeto também bastante estudado e relevante nesta questão, é a avaliação contínua.



■ Concordo totalmente ■ É indiferente ■ Concordo

Figura 13 - Resultado questão 14

Nesse sentido, à questão: **“A avaliação contínua numa organização contribui para a melhoria das relações entre a mesma e os seus fornecedores”**, as respostas são exatamente as mesmas do que as dadas na questão anterior. Ou seja, a opinião acerca do SGQ e na relação deste com fornecedores.

No que respeita às relações da organização com o ambiente externo, de destacar:

**“A qualidade da organização poderá melhorar se existirem parceiros e voluntários com uma elevada interação e participação nas atividades/quotidiano”**. Nesta, 60% concordam totalmente e 40% concorda. Deste modo, é perceptível que grande maioria considera que a melhoria da qualidade da organização está altamente relacionada com parceiros e voluntários participantes e envolvidos no seu dia-a-dia e que, quanto maior essa envolvência, melhor a organização poderá ser.

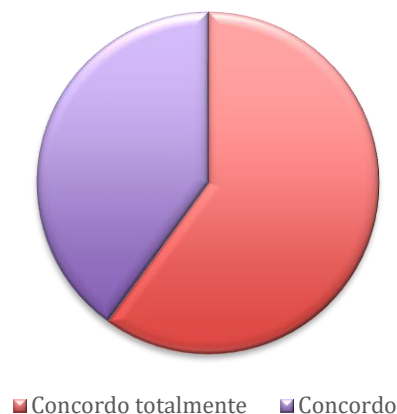


Figura 14 - Resultado questão 17

Um dos mais valiosos ativos da organização são os colaboradores. Desta forma, foi à afirmação: **“Considero que, com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, se registam melhorias de eficiência e comunicação com os colaboradores da organização”** que 50% respondeu que concordava completamente, 10% respondeu que não considera relevante (não concorda nem discorda) e os restantes, concordam com a afirmação. Deste modo, de forma geral, o colaborador e a relação e comunicação existente entre o mesmo e a organização, vai impactar o Sistema de Gestão de Qualidade e a eficiência da organização. Com este

questionário conclui-se que grande parte dos entrevistados está ciente disso. Numa perspetiva de projeção de futuro e na tentativa de compreender a opinião dos inquiridos acerca do impacto do SGQ na organização, a questão a seguir foi colocada. A mesma questiona **“Qual/quais a(s) mais-valia(s) que o inquirido valoriza com a implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.”** É a esta questão que a resposta parece ser uníssona (80%): “Entrega de um serviço de excelência ao cliente/utente”. É também de realçar a importância atribuída ao “Reconhecimento dos Stakeholders” bem como à “Eficiência na gestão de processos internos”, com 70%. Assim, é perceptível que, para grande parte dos inquiridos das organizações, será a entrega de um serviço excelente ao cliente o aspeto-chave, seguido dos restantes elencados que também reúnem um elevado nível de concordância. Já no que concerne ao “Reconhecimento das entidades financiadoras”, denota-se uma importância inferior às restantes mais valias elencadas.

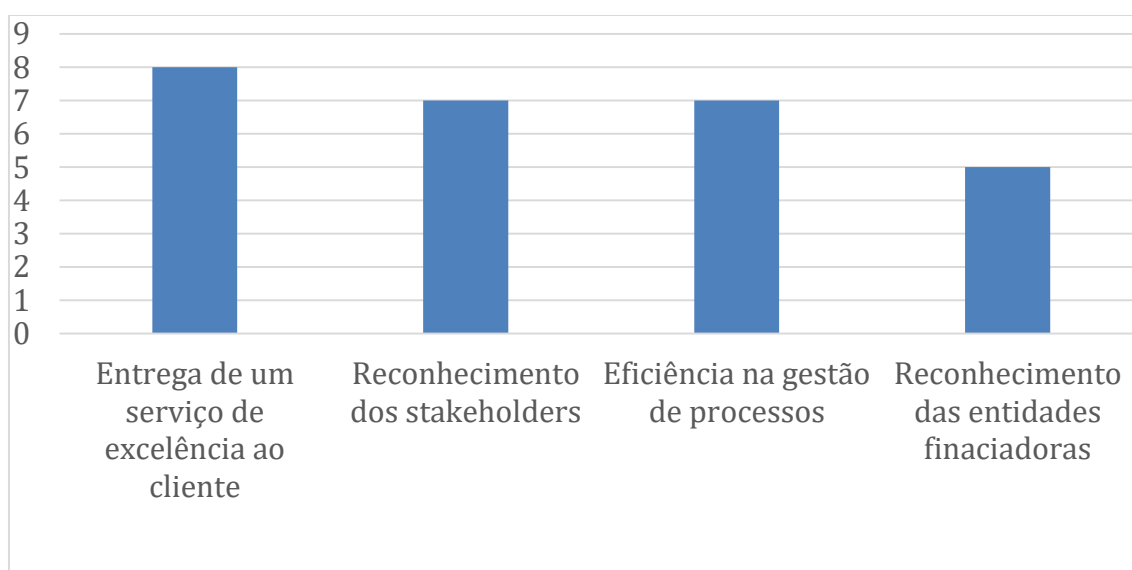


Figura 15 - Resultado questão 20

Deste modo, e concluindo a discussão acerca das questões colocadas e acima exploradas, revelam-se diversos aspetos importantes que merecem reflexão.

No que se relaciona com as vantagens que o SGQ pode aportar à relação com o cliente, constata-se também um elevado nível de concordância, corroborando o que se pode aferir da literatura. Assim, também nas O3S, a implementação de um SGQ, na perspetiva dos inquiridos, parece ser um fator diferenciador e relevante.

Para que a organização consiga melhorar e ser distinta nos processos de melhoria, nomeadamente, melhoria contínua, é essencial que aposte na formação dos colaboradores, em processos internos contínuos, bem como na aposta da melhoria da relação com fornecedores.

Ainda no que concerne aos parceiros e voluntários, os inquiridos revelam um elevado nível de concordância total com a questões, o que demonstra que a implementação e certificação do SGQ pode desencadear o estabelecimento de relações que podem impactar a atividade da organização, assim como a sua interação e participação podem incrementar o nível de qualidade dos serviços disponibilizados.

Além disso, não podemos descartar a importância do facto de que todas as organizações (dos inquiridos) têm um sistema SGQ, o que demonstra que cada vez mais é usual, necessário e compreendido pelos responsáveis das organizações. Este sistema de gestão da qualidade vai, ainda, permitir que a organização incremente os processos de comunicação com os colaboradores e os processos de comunicação internos, em geral.

Assim, é crucial a aposta num Sistema de Gestão da Qualidade por todos os motivos enumerados e como, aliás, podem deixar revelar – dado que a maioria dos inquiridos “concorda totalmente” com as afirmações onde a importância da implementação do SGQ nas O3S está expressa.

## 5. Conclusões e considerações finais

### 5.1 Conclusões

O objetivo deste trabalho reside na tentativa de descrever a qualidade enquanto fenómeno, os processos e métodos para a alcançar, a sua evolução, os Gaps que podem existir, bem como a análise e importância da implementação de um sistema de Gestão da Qualidade. Foram invocados estudos, autores, leis e normas para comprovar algumas afirmações que foram feitas, dado que a Qualidade é um fator chave no sucesso da organização.

A Qualidade deixou, assim, de representar a ideia de um serviço/bem que é apresentado ao cliente de modo “conforme” e passou a ser intrínseco ao serviço/produto em si. Quando a organização consegue, de facto, implementar essa cultura da Qualidade, digamos que ganha, face aos seus concorrentes, uma vantagem competitiva – apresenta ganhos importantes no que toca ao desempenho da organização, ao aumento da produtividade e também à redução de custos. A Qualidade deve ser quantificada para que seja possível controlar e gerir da melhor forma, dado que, se for vista apenas como um fenómeno qualitativo, tal não será possível.

Da análise à literatura é possível observar a pertinência de aprofundamento do estudo sobre a implementação de SGQ nas O3S, dadas as potenciais vantagens, em especial dos conceitos de serviço focado no cliente e melhoria contínua, bem como da avaliação da performance das O3S. *“As O3S são cada vez mais, confrontadas com a concorrência para atrair recursos e com obrigações contínuas de responsabilidade interna e externa (Ashley e Faulk, 2010; Faulk et al., 2012). Conforme apontado por Mitchell (2013), os profissionais das entidades sem fins lucrativos geralmente confiam em avaliações de eficácia pessoais e intuitivas para tomar decisões. Portanto, profissionais e consultores da área devem avançar no sentido da criação de sistemas de medição próprios, que atendam às suas necessidades particulares, mas que obtenham informações úteis a um custo razoável. Nesse contexto, as organizações poderiam experimentar continuamente diferentes tipos de medidas e relatórios de*

*eficácia.*” (Willems *et al.*, 2014).

De acordo com (Forti & Yazbak, 2012), *“as entidades financiadoras estão cada vez mais focadas na identificação e disponibilização de recursos às O3S com a melhor relação resultados/investimento.* Ainda, de acordo com o mesmo relatório, medir para aprender e melhorar está a deixar de se considerar como uma atividade facultativa, passando a revelar-se uma necessidade. É uma das poucas alavancas realmente poderosas que as O3S têm para melhorar serviços, gerenciar custos e atrair os recursos necessários para que a sua ação possa ser mais eficaz e eficiente (Forti & Yazbak, 2012).

O aprofundamento do estudo sobre o potencial da implementação de um SGQ nas O3S, poderá contribuir para o fortalecimento do setor, apoiando os decisores na escolha das medidas de apoio à gestão que permitam às organizações maior robustez no cumprimento das suas missões. De modo geral, neste trabalho pretendeu-se descrever o processo de modo detalhado, dado que é crucial, de facto, entender os passos que, embora possam parecer irrelevantes, podem, de facto, tornar o processo muito diferente e vantajoso. Além dos vários fatores que já enumeramos, outro dos fatores responsáveis pelo desempenho e sucesso de uma organização ou organização é a qualidade de seus produtos e serviços. Assim, podemos afirmar que com a introdução de um sistema de gestão da qualidade se verifica um melhor desempenho na organização, o que traz grandes benefícios para a organização – permite o aperfeiçoamento através de melhorias contínuas, que serão decisivos para a permanência e o crescimento da organização no mercado. Assim, de constatar que os benefícios que ocorrem com a implementação do sistema de qualidade (e sua gestão) são variados. E entre eles está a satisfação do cliente (interno e externo).

### **5.3 Limitações da investigação**

A primeira limitação desta investigação está relacionada com a pesquisa bibliográfica e a especificidade do tema. O tema de qualidade é, de facto, um tema bastante estudado e analisado, no entanto, na vertente da implementação de SGQ nas O3S, é um tema ainda pouco explorado, o que o tornou complexo. A segunda limitação consiste na baixa taxa de respostas aos questionários, que se pensa ter

ficado a dever ao período pandémico, COVID19, que as organizações atravessavam no período de aplicação do questionário, o que lhes levou a focarem-se quase exclusivamente nas questões relacionadas com a prevenção.

## **5.2 Sugestões para investigações futuras**

Dado que o tema desta investigação, no que concerne ao 3º setor, é pouco estudado, existe ainda, oportunidade para futuras investigações, nomeadamente, alargar o estudo a todo o universo de IPSS a prestar apoio social em Portugal.

Uma outra sugestão, prende-se com a análise da adequação e aplicabilidade da metodologia de recolha e análise dos dados, podendo ser efetuadas investigações com o recurso a outros instrumentos e métodos.

## Referências Bibliográficas

- António, N. S. & Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa.
- Antunes, J. E. (1997). *Marketing Financeiro*. Lisboa: Texto Editora.
- APCER. (2015). *Guia do Utilizador APCER - ISO 9001:2015*. Retrieved May 7, 2019.
- APT - Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário (2000). *Guia de Boas Práticas de Gestão da Qualidade*. Porto. APT
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: making strategic decisions for financial viability*.
- Bisgaard, S. (2008). *Quality Management and Juran's Legacy*. *Quality Engineering*, 20(4), 390–401.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martín, I. (2009). *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model*. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22.
- Cairns, B., Harris, M., Hutchison, R., & Tricker, M. (2005). *Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in U.K. nonprofits*. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 135–151.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: Controle de Qualidade Total (no Estilo Japonês)*. 2ª edição, Belo Horizonte, Editora Bloch.
- Cardoso, Jaime Fidalgo (novembro de 1996), *Os mestres da Qualidade, Executive Digest* nº 25.
- Carpinetti, L. C. R. (2016) *Gestão da qualidade*, Atlas
- CASES. (2019). *Conta Satélite da Economia Social-2016*.
- Cavaleiro, J. (2008). *Gestão Estratégica da Qualidade em EAD – Educação a Distância como fator de Competição das Instituições de Ensino: um estudo de caso*.
- Cracknell, Basil E. (2000). *Evaluating Development Aid: Issues, Problems and*

*Solutions*. New Delhi; London

Cronin, J.; Taylor, S. (1992) *Measuring service quality: A reexamination and extension*.  
Journal of Marketing.

Cronin, J.; Taylor, S. (1994) *Servperf versus Servqual: reconciling performance based  
and perceptions minus expectations measurement of service quality*, Journal of  
Marketing.

Crosby, P. (1979). *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New  
American Library.

Cruz, C. V. e Carvalho, O. (1994). *Qualidade: Uma Filosofia de Gestão*. Lisboa, Texto  
Editora.

Deming, W. E. (1986). *Out of Crises*. Cambridge: Cambridge University Press.

Decreto-Lei nº 140/2004 de 8 de junho, Ministério da Economia

Dimitriadis, V., Kousoulis, A. A., Markaki, A., Sgantzios, M. N., Hadjipavlou, A., & Lionis,  
C. (2013). *Quality assessment systems in rehabilitation services for people with  
a disability in Greece: A critical review*. Disability and Health Journal, 6(3),  
157–164.

Estrada, R., Sousa, S., & Lopes, I. (2017). *Performance assessment system development  
based on performance prism in social services*. 2017 IEEE International  
Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM),  
855–859.

Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Feigenbaum, Armand V. (2009) - *Total Quality Control*. Boston: McGraw-Hill.

Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2004, *Service Management – Operations, Strategy and  
Information Technology*, McGraw Hill.

Forti, M., & Yazbak, K. (2012). *Collaborating to accelerate social impact Building  
Capacity to Measure and Manage Performance Introduction Yazbak 1*.

- Ganhão, F. (1992) *A gestão da qualidade – Como implementá-la na empresa*, Lisboa: Editorial Presença.
- Gronroos, C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley and Sons, Ltd., Hoboken.
- Garvin, David A. (1983). *Quality on the Line*. Harvard Business Review.
- Gep & MTSSS. *Carta Social\_Relatório 2020*.
- Hill, M. M. & Hill A. (2009). *Investigação por Questionários*. Edições Sílabo, Lisboa.
- IPQ, I. P. da Q. (2017). *Norma portuguesa NP4543*.
- Juran, M. Joseph *et al.* (1999). *Juran's Quality Handbook*. 5th Edition, McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1991) *Marketing Management*
- Lima A. (2006) *Gestão de Marketing Direto: da conquista ao relacionamento com o cliente*.
- Lopes A. & Capricho L. (2007) *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH. 1ª Edição
- Malley, J., & Fernández, J.-L. (2010). *Measuring Quality In Social Care Services: Theory And Practice*. *Annals of Public and Cooperative Economics*,81(4), 559–582.
- Maria, O., Sousa, S., Rodrigues, S., Pela Especialista, O., Alexandra, M., Borges, T., & Pouzada, V. (2014). *Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, que benefícios?*
- Melão, N. F., Maria Guia, S., & Amorim, M. (2017). *Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profitsocial services*. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(7–8), 840–857.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Oliveira, R. (Coord.). *Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008*. Abril 2010.

- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. (1985) *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*.
- Paton, R., Foot, J., & Payne, G. (2000). *What happens when nonprofits use quality models for self-assessment?* *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 21–34.
- Pinto, A. e Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa. 1.<sup>a</sup> Edição. Edições Sílabo´
- Pires, A. (2004). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa. 3.<sup>a</sup> Edição. Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2012), “Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação”, 1.<sup>a</sup> Ed., Edições Sílabo
- Qualidade, A. P. da, & APQ. (n.d.). Certificação EQUASS – APQ. Retrieved May 7, 2019.
- Quintão, C. (2004) “*Terceiro Sector: Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual*” paper presented at the 5th Portuguese Sociology conference, *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação*; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho.
- Santos António, N. & Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Edições Sílabo, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). *Measuring what matters in nonprofits*.
- Slack, N.; Chambers, S.; Harrinson, C. & Johnston, R. (1997): *Administração da Produção*.
- Smillie, Ian (1999). *At Sea in a Sieve? Trends and Issues in the Relationship Between Northern NGOs and Northern Governments In Stakeholders: Government- NGO Partnerships for International Development*.

- Social, S. (2011). *Modelo de avaliação da qualidade das Repostas Sociais - Lar Residencial*.
- Suárez J. G. (1992). *Three experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. EdwardsDeming, Joseph M. Juran*.
- The EFQM Excellence Model. (2013). O MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM.
- Vilelas, J., (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Walsh, E., & Lenihan, H. (2005). *Quality Management Systems for NGOs (Non-Governmental Organisations)*.
- Walsh, E., & Lenihan, H. (2006). Accountability and effectiveness of NGOs: adapting businessstools successfully. *Development in Practice*, 16(5), 412–424.
- Willems, J., Boenigk, S., & Jegers, M. (2014). *Seven Trade-offs in Measuring Nonprofit Performance and Effectiveness*. *Voluntas*, 25(6), 1648–1670.
- Yun, D., & Choi, J. (2019). *Person-centered rehabilitation care and outcomes: A systematicliterature review*. *International Journal of Nursing Studies*, 93, 74–83.

## ANEXOS

# 1. Inquérito

01/02/22, 11:50

SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR

## SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR

Questões iniciais (selecione a opção que considera aplicável)

**\*Obrigatório**

1. Nome

---

2. Função desempenhada na organização \*

---

3. Organização a que pertence \*

---

4. 1. A minha faixa etária localiza-se entre os: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- a) 18 e os 24 anos
- b) 25 e os 40 anos
- c) 41 e os 60 anos
- Acima dos 60

5. 2. As minhas habilitações são: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- a) Até ao 12.º ano
- b) Ensino superior
- c) Grau académico acima do indicado em b)

6. 3. A minha organização atua na(s) seguinte(s) área(s): \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Idosos
- Infância
- Pessoas com deficiência
- Saúde

Outra:  \_\_\_\_\_

7. 4. Número de colaboradores da minha organização \*

\_\_\_\_\_

8. 5. Número de clientes que usufruem de serviços disponibilizados pela minha organização \*

\_\_\_\_\_

9. 6. A minha organização tem implementado e certificado um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Qual a Norma? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Implementação de SGQ sem certificação
- ISO9001:2015
- EQUASS
- Manuais das respostas sociais da Segurança Social

Outra:  \_\_\_\_\_

Avançar para a pergunta 10

Questões

Avalie de 1 a 5 as questões abaixo, sendo 1 – discordo totalmente; 2 - discordo ligeiramente; 3- não concordo nem discordo; 4- concordo ligeiramente; 5- concordo totalmente;

10. 7. Considero que um Sistema de Gestão da Qualidade é importante em qualquer setor ou âmbito. \*

Marcar apenas uma oval.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente      concordo totalmente

11. 8. Considero que no terceiro setor implementar um Sistema de Gestão da Qualidade é crucial. \*

Marcar apenas uma oval.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente      concordo totalmente

12. 9. Considero que uma organização do terceiro setor com o Sistema de Gestão da Qualidade se encontra melhor preparada para responder a novos desafios e alterações das dinâmicas sociais. \*

Marcar apenas uma oval.

1      2      3      4      5  
discordo totalmente      concordo totalmente

13. 10. Considero que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade melhora a relação com o cliente/utente. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

14. 11. Considero que o serviço focado no cliente/utente acaba por ter repercussões na forma como o mesmo vê a organização, a compreende, apoia e colabora com a mesma? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

15. 12. Considero que na organização onde estou inserido a qualidade é um atributo que é tido em consideração no sentido de ser eficaz na satisfação das necessidades e expectativas do cliente/utente? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

16. 13. Considera que, na sua organização, o Sistema de Gestão da Qualidade está orientado para cumprir as exigências e expectativas do cliente/utente? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

17. 14. É valorizada, pela minha organização, a certificação de fornecedores com os quais a mesma estabelece relações comerciais. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

18. 15. A avaliação contínua numa organização contribui para a melhoria das relações entre a mesma e os seus fornecedores. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

19. 16. Considero que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade permite à organização estabelecer relações com parceiros cujo peso na atividade pode impactar fortemente o curso da mesma. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

20. 17. A qualidade da organização poderá melhorar se existirem parceiros e voluntários com uma elevada interação e participação nas atividades/quotidiano. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

21. 18. As diferentes Respostas Sociais e departamentos, em que os colaboradores exercem a sua atividade profissional, influenciam a sua percepção da qualidade da organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

22. 19. Considero que, com a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, se registam melhorias de eficiência e comunicação com os colaboradores da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

23. 20. Qual/quais a(s) mais valia(s) que valoriza com a implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Entrega de um serviço de excelência ao cliente/utente
  - Reconhecimento dos Stakeholders (Parceiros, fornecedores, colaboradores, clientes, voluntários)
  - Eficiência na gestão dos processos internos
  - Reconhecimento das entidades financiadores da organização
-