

M

MESTRADO
Gestão das Organizações do Terceiro Setor

SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE
EM IPSS: O CASO DO TÂMEGA E
SOUSA
Joana Martins

00/2017

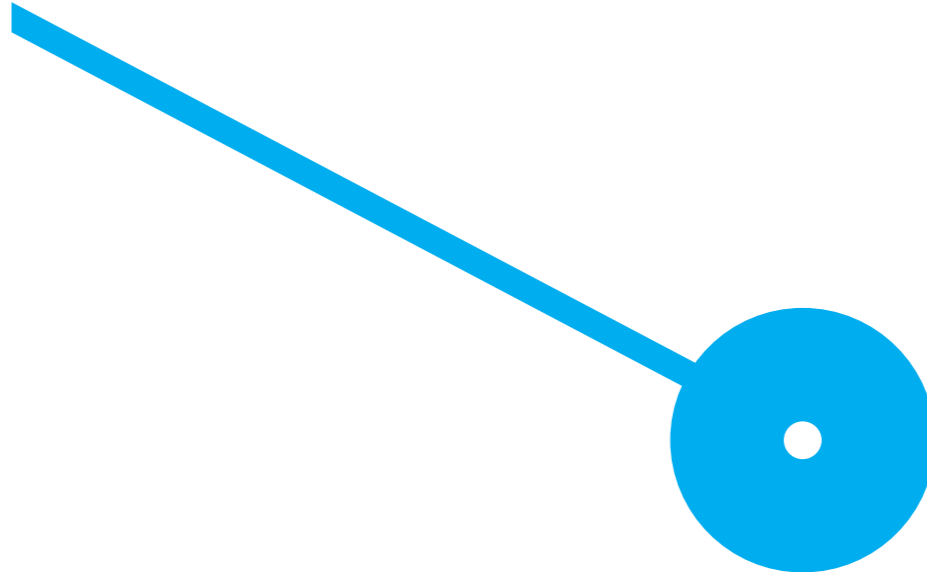
Joana Martins. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM IPSS: O
CASO DO TÂMEGA E SOUSA

M

MESTRADO
Gestão das Organizações do Terceiro Setor

SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE
EM IPSS: O CASO DO TÂMEGA E
SOUSA
Joana Martins

00/2017



M

Mestrado
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SECTOR

Sistemas de Gestão da Qualidade
em IPSS: O caso do Tâmega e Sousa
Joana Catarina Soares Martins
Professora Eng.ª Luísa Morgado

RESUMO

Esta dissertação surge no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Sector e visa perceber a sustentabilidade das instituições do Tâmega e Sousa relacionando diretamente a sustentabilidade com os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Cada vez mais, na sociedade atual as instituições do 3º sector detém um papel muito ativo na prestação de serviços no domínio social e da saúde, pelo que o seu sucesso passa pela satisfação dos seus clientes face às expectativas que estes têm pelos seus serviços.

Tendo em conta a proliferação do Terceiro Sector e pelo facto de que muitas entidades optaram já pela certificação, nesta dissertação serão analisados os benefícios/constrangimentos da certificação que as instituições do Tâmega e Sousa consideram, bem como avaliar a sua sustentabilidade de um SGQ nas instituições do Terceiro Sector.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, representa uma melhoria ao nível do funcionamento da instituição e essencialmente do serviço prestado, bem como uma redução de custos e recursos. Promovendo assim a sua eficácia e eficiência.

O processo de implementação/certificação de um SGQ obriga a um conjunto de procedimentos. A maioria das instituições em estudo ainda não conseguiram a certificação, sendo esta a última etapa e que certifica a qualidade da instituição.

Nesta dissertação serão reunidas informações relativas a instituições certificadas e instituições não certificadas. Pretende-se perceber se a certificação é considerada um benefício na promoção da qualidade dos serviços prestados e na valorização da comunidade face à instituição, bem como outros fatores que possam decorrer do processo de certificação.

Palavras-chave: Terceiro Sector, Instituições Privadas de Solidariedade Social, Respostas Sociais, Sistemas de Gestão da Qualidade, Certificação, Sustentabilidade

ABSTRACT

This dissertation appears in the scope of the Master in Management of Organizations in the 3rd Sector and aims to understand the sustainability of the institutions of Tâmega and Sousa directly relating sustainability with the Quality Management Systems (QMS) in Private Institutions of Social Solidarity (IPSS).

More and more, in today's society, institutions in the 3rd sector have a very active role in providing services in the social and health fields, so their success depends on the satisfaction of their customers in the face of the expectations they have for their services.

Taking into account the proliferation of the third sector and the fact that many entities have already opted for certification, this dissertation will analyze the benefits / constraints of the certification that the institutions of Tâmega and Sousa consider, as well as assess their sustainability of a QMS in the institutions of the Third Sector.

The implementation of a quality management system represents an improvement in terms of the institution's functioning and essentially the service provided, as well as a reduction in costs and resources. It thus promotes its effectiveness and efficiency.

The process of implementing a QMS requires a set of procedures, most of the institutions under study have not yet achieved certification, this being the last step and which certifies the quality of the institution.

In this dissertation, information regarding certified and non-certified institutions will be gathered. It is intended to understand whether certification is considered a benefit in promoting the quality of services provided and in valuing the community vis-à-vis the institution, as well as other factors that may arise from the certification process.

Keyword: Third Sector, Private Institutions of Social Solidarity, Social Responsibility, Quality Management Systems, Certification, Sustainability

AGRADECIMENTOS

Sinceros agradecimentos...

À Professora Eng.^a Luísa Morgado pela orientação e acompanhamento ao longo do desenvolvimento desta dissertação. Foi sem dúvida um marco na frequência do Mestrado-Gestão das Instituições do Terceiro Sector, pelos seus sábios e pertinentes conselhos, pelo esclarecimento de dúvidas, pela forma exigente que lecionou os contributos teóricos, e pela disponibilidade que sempre mostrou. Agradeço também à professora Marisa Ferreira que contribuiu de igual forma ao longo deste tempo.

Aos familiares e outros significativos que acompanharam e apoiaram neste caminho e contribuíram para que este trabalho fosse possível.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNIS – Confederação Nacional das Instituições Sociais

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

SGQ - Sistemas de Gestão da Qualidade

MAQRS - Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas sociais

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qual a área de intervenção da instituição?.....	47
Gráfico 2 – Quais as respostas sociais que desenvolve?.....	48
Gráfico 3 – Todas as respostas sociais têm protocolo com o Instituto da Segurança Social?.....	49
Gráfico 4 – Respostas Sociais Protocoladas.....	50
Gráfico 5 – Número de Colaboradores.....	51
Gráfico 6 – Tem implementado/certificado algum Sistema de Gestão da Qualidade? .	51
Gráfico 7 – Sistema de Gestão da Qualidade.....	52
Gráfico 8 – Ano da Certificação.....	52
Gráfico 9 – Respostas Sociais Certificadas.....	53
Gráfico 10 – Pondera implementar internamente um Sistema de Gestão da Qualidade nos próximos anos?.....	54
Gráfico 11 – Qual o referencial que pondera implementar?.....	54
Gráfico 12 – Considera importante a instituição ser certificada por um Sistema de Gestão da Qualidade?.....	55
Gráfico 13 – A Direção da Instituição valoriza o Sistema de Gestão da Qualidade.....	55
Gráfico 14 – Considera a certificação/implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade como:.....	56
Gráfico 15 – Caso tenha implementado um Sistema de Gestão da Qualidade e não seja certificado. Pondera a certificação?.....	57
Gráfico 16 – Quais os benefícios resultantes de um Sistema de Gestão da Qualidade na Instituição?.....	57
Gráfico 17 – A instituição tem um departamento responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade?.....	60
Gráfico 18 – Quais as maiores dificuldades no processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade?.....	61
Gráfico 19 – Existe histórico de custos de não qualidade?.....	62
Gráfico 20 – O processo de implementação foi com:.....	62
Gráfico 21 – O Sistema de Gestão da Qualidade tem relação direta com a sustentabilidade da instituição?.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Processo de Certificação do Modelo EQUASS	35
Figura 3 – Modelo Sistema Gestão da Qualidade	38
Figura 4 - Ciclo PDCA.....	39
Figura 5 - Concelhos Tâmega e Sousa/ Número de Instituições.....	45
Figura 6 – Quais as limitações do Sistema de Gestão da Qualidade?	59
Figura 7- Quais as motivações que levaram à certificação?	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Número de IPSS ativas em Portugal em 2017	12
Tabela 2 - Número de Respostas Sociais - Portugal Continental, Ano de 2015	22

Índice

RESUMO	2
ABSTRACT	3
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABELAS	7
Introdução	9
Capítulo I – Terceiro Sector	11
1.1- As Instituições do Terceiro Sector	11
1.2 - As Instituições e a sua relação com o Instituto da Segurança Social	15
1.2- Terceiro Sector em Portugal	16
1.3- Respostas Sociais	17
Capítulo II – Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação	23
2.1- Conceito de Qualidade	23
2.2 – O Conceito de Qualidade nos Serviços e Bens	26
2.3 – Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais	28
2.4- Sistemas de Gestão da Qualidade	30
2.5 – Manuais da Segurança Social	33
2.6 – European Quality in Social (EQUASS)	34
2.6 - Norma NP EN ISO 9001:2015	36
2.7 Benefícios da Implementação/Certificação de um SGQ	41
2.8 Constrangimentos da Implementação/Certificação de um SGQ	42
Capítulo III – Trabalho de Campo	44
3.1 Metodologia	44
3.1 Resultados	47
Conclusão	65
Bibliografia:	68
Apêndice	73

Introdução

Num momento em que o Terceiro Setor se encontra em expansão, de uma forma significativa e sendo que o conceito de qualidade tem vindo a ser valorizado nas instituições que constituem o Terceiro Setor, pretende-se com este trabalho perceber junto das instituições da região do Tâmega e Sousa, com estatuto fiscal de IPSS, qual a sustentabilidade dos SGQ nomeadamente, identificar os benefícios e as limitações da sua implementação.

Com a crescente mediatização do conceito da qualidade, várias IPSS optaram pela certificação, em prol de uma melhoria dos serviços prestados e de um aumento do nível de satisfação por parte dos seus clientes. Segundo Ribeiro, Á. (2006), a qualidade envolve todos os colaboradores e tem como objetivo melhorar de forma permanente a qualidade de serviço prestado ao cliente assim como garantir a sustentabilidade da instituição.

As instituições alvo deste estudo fazem parte da região do Tâmega e Sousa. Para obtenção dos dados relativos às instituições, foi realizada uma pesquisa através da plataforma – Carta Social, na qual foi possível ter acesso às diferentes respostas sociais, no âmbito da ação social defendidas pelo Ministério da Saúde e da Segurança Social, tendo em conta a sua caracterização, localização territorial e público-alvo. A Carta Social é construída e atualizada através de um processo dinâmico online, com o apoio das entidades que desenvolvem as respostas sociais e com a colaboração do Instituto da Segurança Social, IP, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e da Casa Pia de Lisboa. Tendo em conta o elevado volume de equipamentos e serviços sociais, poderão existir discrepâncias nos dados disponibilizados, contudo este foi o método mais prático e eficiente de conseguir apurar as instituições da região do Tâmega e Sousa.

De acordo com os dados recolhidos estão registadas na Carta Social cerca de 126 instituições na região do Tâmega e Sousa e mais de 295 respostas sociais, na área da infância e juventude, deficiência e terceira idade. Foram recolhidos dados como: nome, contacto telefónico, correio eletrónico e respostas sociais desenvolvidas por cada uma delas.

A abordagem qualitativa foi a metodologia utilizada, através da aplicação de um questionário às 126 IPSS. Os dados foram recolhidos entre Maio e Novembro.

O trabalho está estruturado em três capítulos. O capítulo I e II resume-se a uma revisão bibliográfica sobre os temas como Terceiro Setor, IPSS, respostas sociais, qualidade,

sistema de gestão da qualidade, certificação entre outros. As referências bibliográficas utilizadas ao longo destes capítulos, sustentam os dados analisados no capítulo III, no qual será realizado um tratamento dos dados recolhidos através da aplicação do questionário, bem como a interpretação e reflexão dos dados.

Na conclusão geral, sintetizam-se as principais conclusões que foram analisadas e refletidas ao longo do trabalho, pretende-se elencar ainda as referências teóricas relevantes acerca do papel da qualidade na sustentabilidade das IPSS.

Capítulo I – Terceiro Sector

1.1- As Instituições do Terceiro Sector

“A sociedade onde nos inserimos e interagimos, vive num contexto de risco iminente, em que os problemas urgem respostas ajustadas, quase sempre demasiadamente complexas (...)”.

(Azevedo, S. 2011, p.29)

Para Amaral, N. (2013, p. 21) *“a expressão de terceiro sector denomina o campo formado por atividades que falam em nome do interesse público, sem fins lucrativos e desenvolvidas pela sociedade civil. O sector inclui ações realizadas por diferentes tipos de instituições e associações civis não-governamentais, movimentos sociais, formas tradicionais de mútua ajuda, além de iniciativas isoladas desenvolvidas pela população, e de investimentos filantrópicos de empresas privadas, mais recentemente resinificadas, por vezes, como ações de “responsabilidade social”.*

Diversos autores partilham da mesma opinião, de que o foco do Terceiro Sector passa pela luta contra o desemprego, pobreza e exclusão social, bem como na criação de um modelo social Europeu e de desenvolvimento local. Este setor integra diferentes instituições, nomeadamente, associações, cooperativas, mutualidades, fundações, sindicatos, clubes recreativos e instituições religiosas (Quintão, C. 2004).

Ainda de acordo com o mesmo autor, todas estas instituições têm objetivos e interesses de acordo com a sua atividade, seja no âmbito da educação, saúde, direito, desporto, cultura e religião. Relativamente ao contexto da sociedade portuguesa e após a entrada na União Europeia, que contribuiu para a estabilidade política, social e económica foi atualizada a recomposição das formas jurídicas das diferentes instituições que compõem o Terceiro Setor. As cooperativas viram o seu crescente desenvolvimento até meados dos anos 80, contudo nos últimos anos têm vindo a diminuir, tal como as mutualidades. As fundações ocupam um crescimento progressivo nestas últimas décadas.

As IPSS caracterizam-se pelo seu estatuto e identidade própria, com significativo aumento nos últimos anos. Ainda no contexto português, encontramos as cooperativas de educação e reabilitação de pessoas com incapacidade (CERCI), que se desenvolveram sobretudo nos anos 90 (Quintão, C. 2011).

Tabela 1 - Número de IPSS ativas em Portugal em 2017

Fonte: (CNIS, s.d.2017)

DISTRITOS E REGIÕES AUTÓNOMAS	ASSOCIAÇÕES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL	ASSOCIAÇÕES MUTUALISTAS	CASAS DO POVO	CENTROS SOCIAIS PAROQUIAIS	COOPERATIVAS DE SOLIDARIEDADE SOCIAL	FUNDAÇÕES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL	INSTITUTOS DE ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS	MISERICÓRDIAS	TOTAIS POR DISTRITOS E REGIÕES AUTÓNOMAS
Açores	126	2	66	38	5	3	12	27	279
Aveiro	207	3	7	67	13	17	19	21	354
Beja	50	–	8	10	3	10	5	15	101
Braga	235	3	20	135	26	8	20	15	462
Bragança	30	2	–	61	3	5	9	14	124
C. Branco	114	1	1	18	1	4	4	22	165
Coimbra	180	1	11	55	5	19	6	19	296
Évora	106	2	4	22	5	9	5	23	176
Faro	116	5	5	17	3	4	5	22	177
Guarda	252	–	–	44	1	17	4	20	338
Leiria	134	2	5	38	10	8	6	22	225
Lisboa	707	19	4	120	36	71	43	20	1020
Madeira	19	–	9	12		9	3	4	56
Portalegre	75		4	6	2	10	4	24	125
Porto	398	32	6	106	19	20	29	21	631
Santarém	174	4	1	42	3	14	16	23	277
Setúbal	160	7	8	32	17	5	9	15	254
Viana do Castelo	56	–	5	72	2	2	6	10	153
Vila Real	91	–	5	30	3	6	3	14	152
Viseu	134	2	5	92	4	11	11	23	282
TOTAIS POR FORMAS JURÍDICAS	3364	85	174	1017	161	252	219	375	5647

De acordo com a tabela 1, podemos analisar o número das diferentes instituições por distrito, sendo que as instituições de solidariedade social, ocupam um lugar predominante, que se caracterizam por instituições heterogéneas com inovadoras áreas de intervenção, sendo que o objetivo não passa pela obtenção do lucro.

Segundo CIRIEC (2000) as instituições sem fins lucrativos, apresentam uma estrutura institucional, composta por pessoas singulares que ocupam os diversos cargos dos órgãos sociais da associação. A este nível, estas associações são autónomas, na medida em que apresentam liberdade para eleger e destituir os seus órgãos sociais e dirigentes, em função das suas atividades.

Tal como nos refere Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007) estas instituições são também privadas, ou seja, separadas do governo, mesmo que possam beneficiar de apoios financeiros do sector público. Distinguem-se também de todas outras, pelo facto de não distribuírem lucros, significa isto que, as suas atividades podem e devem gerar lucro, contudo devem reverter na sua totalidade para a instituição e, não pelos seus membros fundadores ou dirigentes dos seus órgãos sociais. Por último, estas instituições caracterizam-se também por serem de carácter voluntário, na medida em que as suas atividades operacionais e de gestão são efetuadas, em parte por voluntários.

No que diz respeito aos recursos humanos, a composição dos órgãos sociais destas instituições são dependentes de voluntários com motivações distintas dos colaboradores, sendo estes remunerados pelas suas funções.

Ao nível dos recursos financeiros estas instituições dependem, em grande parte de entidades externas, ou seja, financiadores ou doadores, daí a importância de desenvolverem relações baseadas na confiança, contribuindo para a transparência e para a respetiva capacidade de prestação de contas (Andrade, A. M., & Franco, R. C. 2007).

Para estas instituições é essencial trabalhar de forma ativa, no sentido de promover a angariação de fundos e diminuir o grau de dependência dos financiamentos públicos (nacionais ou comunitários). Verifica-se uma necessidade constante, por parte destas instituições, de criação de novas formas/recursos que permitam aumentar o seu autofinanciamento e a sua capacidade de sustentabilidade.

Balonas, S. (2012) aborda a proliferação que ocorreu no Terceiro Sector e o aumento da competitividade entre as instituições, que obrigou à criação de novas práticas de gestão e marketing, no sentido de sensibilizar as associações para a sua responsabilidade e prestação de contas (accountability), de forma a despertar o interesse por parte das empresas, grupos governamentais e outras instituições que promovam a sustentabilidade da associação.

Para Porter, M. E. (1997), ao formular uma estratégia a organização define um conjunto de atividades com valores próprios e mais importante ainda, define o que não deve fazer.

De acordo com Falconer, A. P. (1999), os quatro principais desafios para as instituições do Terceiro Sector são: a transparência perante os stakeholders, a qualidade dos serviços, a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento de capacidade de articulação com instituições de outros sectores na comunidade.

O planeamento estratégico está diretamente associado ao conceito de sustentabilidade, A ideia inicial, relativamente ao conceito de sustentabilidade, remetia-nos para a busca da harmonia, entre a equidade social, a preservação ambiental e o desenvolvimento económico. Uma organização sustentável, necessita de se apresentar como economicamente estável, ambientalmente e socialmente responsável na região que atua (Alves Júnior, M. D. 2008).

A sustentabilidade das instituições do Terceiro Sector deve ser avaliada em diferentes dimensões, na medida em que estas diferem entre si ao nível da sua missão institucional. Torna-se necessário avaliar a sua sustentabilidade, tendo em conta os diversos fatores internos (recursos humanos, estrutura organizacional) e externos (comunidade envolvente).

Ainda de acordo com o autor Alves Júnior, M. D. (2008) para alcançar a sustentabilidade nas instituições devemos considerar quatro pilares básicos, nomeadamente: tomada de decisão sobre investimentos para a preservação ambiental, envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua, realizar o planeamento estratégico das suas atividades e ampliar e diversificar as fontes de recursos na implementação das suas estratégias.

Também os autores Coelho, Saulo de Oliveira Pinto; Araújo, André Fabiano Guimarães (2011, pág. 267) referem que a *“sustentabilidade é a busca pelo equilíbrio entre a utilização de recursos naturais e a produção de riqueza”*.

Neste sentido, Cazzolato, N. K. (2009) diz-nos que torna-se cada vez mais importante para estas instituições delinearem uma estratégia de gestão, relacionando os seus objetivos com a disponibilidade de recursos que possui, garantindo, ao mesmo tempo, a continuidade da sua missão e garantir o desenvolvimento das suas atividades, que se concretizam em respostas sociais. O planeamento, a definição de objetivos, a

comunicação institucional e a captação de recursos são processos fundamentais para uma gestão eficaz e eficiente.

1.2 - As Instituições e a sua relação com o Instituto da Segurança Social

O Instituto da Segurança Social (ISS) caracteriza-se por uma instituição pública que defende um conjunto de princípios. A sua missão passa pela promoção do bem-estar e da coesão social de todos os cidadãos. A lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro refere as bases gerais em que assenta o Sistema da Segurança Social. Este sistema ao qual todos têm direito (artigo 2º) tem como objetivos prioritários: garantir a concretização do direito à Segurança Social, promover a melhoria sustentada das condições e dos níveis de proteção social e o reforço da respetiva equidade e promover a eficácia do sistema e a eficiência da sua gestão.

Pretende assegurar os direitos básicos dos cidadãos e a igualdade de oportunidades, bem como, promover o bem-estar e a coesão social para todos os cidadãos portugueses ou estrangeiros que exerçam atividade profissional ou residam no território nacional.

De acordo com a informação recolhida na página da internet (<http://www.seg-social.pt/inicio>), esta organização defende um conjunto de princípios nomeadamente: Princípio da universalidade: consiste no acesso de todas as pessoas à proteção social assegurada pelo sistema, nos termos definidos por lei. Princípio da igualdade: que defende a não discriminação dos beneficiários, designadamente em razão do sexo e da nacionalidade, sem prejuízo, quanto a esta, de condições de residência e de reciprocidade. Princípio da solidariedade: que defende que todos devem usufruir de uma efetiva igualdade de oportunidades e garantia de rendimentos sociais mínimos para os mais desfavorecidos, através do funcionamento de mecanismos redistributivos. Princípio da equidade social: consiste no tratamento igual de situações iguais e no tratamento diferenciado de situações desiguais. Princípio da diferenciação positiva: consiste na flexibilização e modulação das prestações em função dos rendimentos, das eventualidades sociais e de outros fatores, nomeadamente de natureza familiar, social, laboral e demográfica. Princípio da subsidiariedade: assenta no reconhecimento do papel essencial das pessoas, das famílias e de outras instituições não públicas no prosseguimento dos objetivos da Segurança Social, designadamente no desenvolvimento

da ação social. Princípio da inserção social: caracteriza-se pela natureza ativa, preventiva e personalizada das ações desenvolvidas no âmbito do sistema, com vista a eliminar as causas da marginalização e exclusão social e a promover a dignidade humana.

O ISS é constituído por diferentes sistemas: o sistema de proteção social e cidadania, o sistema previdencial e o sistema complementar. Todos estes sistemas estão subdivididos em subsistemas.

Relativamente ao subsistema da ação social este tem como objetivo a prevenção e a reparação de situações de carência e desigualdade socioeconómica, de dependência, exclusão ou vulnerabilidade social. Este subsistema dá especial importância aos grupos mais vulneráveis, entre os quais as pessoas com deficiência e pessoas idosas. Os objetivos deste subsistema concretizam-se na articulação com serviços e equipamentos sociais, prestações pecuniárias e prestações em espécie. O funcionamento e a gestão das instituições do Terceiro Sector, nomeadamente as instituições que fazem parte deste estudo estão relacionadas com este subsistema.

As parcerias e o trabalho em rede é, tal como referido anteriormente um fator fundamental para o desenvolvimento e sucesso das instituições do Terceiro Sector. Neste sentido, outro dos critérios que a lei nº 4/2007, de 16 de Janeiro defende é a valorização das parcerias, constituídas por entidades públicas ou privadas mas, que atuam numa perspectiva de proximidade das pessoas e dos seus problemas. Neste sentido, deve existir uma articulação eficiente entre outras entidades com responsabilidade social, nomeadamente serviços relacionados com a saúde, habitação, educação, justiça, entre outros.

1.2- Terceiro Sector em Portugal

O Terceiro Sector tem sofrido na sociedade atual um elevado impacto, verifica-se cada vez mais um número crescente de instituições sem fins lucrativos. Existem diversos conceitos que proliferam quando falamos do Terceiro Sector, nomeadamente “sector não lucrativo”, “economia social”, “instituições não governamentais”, “economia social”, entre outras. Todos estes são utilizados de forma indistinta, quando pretendemos abordar as instituições sem fins lucrativos (Andrade, A. M., & Franco, R. C. 2007).

O termo de Terceiro Sector sofreu ao longo dos anos alterações. Há autores que utilizam o termo de economia social, que segundo (Defourny, J. 2009), representa a solidariedade

e uma sociedade de pessoas que procuram a democracia económica aliada à utilidade social. Outros autores consideram o conceito de economia social uma esfera do conceito do Terceiro Sector (Rocha, E. M. P. 2013).

Apesar das dificuldades na clareza do conceito, é certo que o mesmo é constituído por distintas instituições e que as instituições sem fins lucrativos têm aumentado de forma significativa.

Segundo Ramos, S. P. R. (2012) o termo Terceiro Sector tem ganho uma nova dimensão nos últimos anos, devido à conjuntura financeira e económica que o país atravessa. A sociedade enfrenta cada vez mais dificuldades sociais, são notórias as diversas dicotomias entre a segurança e a fragilidade, entre a liberdade e a responsabilidade e entre a rotina e a inovação.

As alterações políticas e sociais, causam na população momentos de incerteza e fragilidade, que resultam na promoção de desigualdades sociais. *‘o aumento das taxas de desemprego, a crise económica, a diminuição dos rendimentos familiares e as dificuldades de inserção dos jovens no mercado de trabalho, fragilizam a estrutura social, potenciando riscos sociais’* (R. Borges, M. E. 2008, p.17).

De forma a atenuar estas desigualdades sociais, foram surgindo várias instituições que constituem o Terceiro Sector. De acordo com Ramos, S. P. R. (2012) o termo de Terceiro Sector engloba as atividades económicas das instituições que não se encaixam nem no estado (poderes políticos) nem no mercado (empresas privadas com fins lucrativos).

1.3- Respostas Sociais

De acordo com o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de Apoio Social, aprovado pelo Decreto-Lei nº64/2007, de 14 de Março e republicado pelo Decreto-Lei nº 33/2014 de 4 de Março, as respostas sociais caracterizam-se por atividades e serviços do âmbito da Segurança Social, direcionadas a públicos diversos, crianças e jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência, ou outras respostas destinadas a situações de elevada carência e vulnerabilidade social.

As IPSS ou outros organismos com ou sem utilidade pública, podem desenvolver as respostas sociais existentes e podem estar ou não abrangidos por acordos de cooperação, celebrados pelo ISS.

As transformações ocorridas na sociedade, nomeadamente o progressivo envelhecimento da população, a diversidade interna desse envelhecimento, o aumento da esperança média de vida, os indicadores referentes à exclusão social e as mudanças nos atuais modelos de família, obrigaram a uma nova forma de intervenção por parte do Estado, bem como um ajustamento das respostas sociais existentes, de modo a garantir a flexibilidade necessária e atender à constante e crescente complexidade da realidade social.

A ação social tem vindo aumentar o seu campo de intervenção, através do incentivo à expansão e qualificação da rede de serviços e equipamentos sociais, dirigidos aos diversos grupos da população.

O apoio social aos cidadãos e às famílias pode ser desenvolvido por instituições públicas e privadas. Verificam-se, cada vez mais novas formas de intervenção e novas respostas sociais que se ajustam às dificuldades existentes na sociedade, permitindo ajudar diferentes grupos de diferentes faixas etárias.

Estes serviços e equipamentos têm como objetivo promover a autonomia dos utentes, bem como, a sua integração social e melhoria do estado de saúde.

No próximo ponto pretende-se abordar as respostas sociais existentes com base na informação recolhida na página web do ISS (<http://www.seg-social.pt/inicio>.) Estas respostas têm públicos-alvo distintos, bem como áreas de atuação.

Infância e Juventude

No que se refere à área das crianças e jovens, as respostas são destinadas a crianças a partir dos três meses de idade, com vista apoiar as famílias e promover o desenvolvimento pessoal e social das crianças, num ambiente seguro e estimulante. Na região do Tâmega e Sousa existem as seguintes respostas:

- Creche: Trata-se de uma resposta de natureza socioeducativa, que pretende dar resposta no período de impedimento dos pais ou pessoa que detenha a guarda de facto. Tem como objetivo proporcionar um ambiente propenso ao desenvolvimento integral da criança, colaborar com a família na partilha de cuidados e responsabilidades e no despiste precoce de qualquer inadaptação e deficiência, orientando o encaminhamento adequado.

- Centro de Atividade de Tempos Livres: Esta resposta tem como objetivo proporcionar atividades nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares, de forma a desenvolver a socialização da criança ou jovem, favorecer a relação

entre a família, a escola, comunidade e estabelecimento de ensino. Pretende ainda proporcionar atividades que promovam a condição social e educativa, bem como a qualidade de vida das crianças. Promove também a integração social das crianças com deficiência, em risco de exclusão social e familiar.

- Pré-escolar: Serviço destinado a crianças a partir dos 3 anos de idade até à idade de ingresso no ensino primário, tem como objetivo promover o desenvolvimento pessoal e social da criança, contribuir para a igualdade de oportunidades no acesso à escola e para o sucesso da aprendizagem e desenvolvimento da expressão e da comunicação, através da estimulação da curiosidade e do pensamento crítico.
- Lar de Infância e Juventude: Esta resposta é destinada a crianças e jovens com menos de 18 anos de idade que se encontrem numa situação de perigo. A integração nesta resposta exige aplicação de uma medida de promoção e proteção de acolhimento residencial, aplicada pela Comissão Proteção de Crianças e Jovens ou pelo Tribunal. Esta resposta pode atuar apenas em situações emergência, ou sobre problemáticas específicas e necessidades de intervenção educativa e terapêutica.

Terceira Idade

- Serviço de apoio domiciliário: Funciona através de uma equipa que presta cuidados e serviços a famílias e/ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física ou psíquica e que não têm capacidade para assegurar, de modo temporário ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou a realização das atividades de vida diária, em caso de ausência de apoio familiar para o efeito, ou quando esse apoio é insuficiente. Os objetivos gerais deste serviço, são a melhoria da qualidade de vida das pessoas, garantindo os cuidados e serviços adequados à satisfação das necessidades. Estas equipas no seu trabalho terreno procuram ainda desenvolver as competências e capacidades dos familiares e/ou cuidadores informais, no sentido de evitar ou até mesmo adiar o recurso a estruturas residenciais, contribuindo assim para a manutenção dos utentes no seu domicílio.

- Centro de convívio: Consiste num estabelecimento no qual se organizam atividades recreativas e culturais, de modo a combater o isolamento e a solidão da população. A integração das pessoas neste tipo de resposta, promove a sua participação e uma vida social ativa, na medida em que também contribui para a promoção de relações sociais. O centro de convívio possibilita também evitar ou adiar ao máximo o recurso à institucionalização.
- Centro de dia: Este tipo de resposta funciona apenas durante o dia e presta vários serviços que ajudam a manter os seus utentes no seu meio social e familiar. Os principais objetivos deste serviço são: prestar apoio psicológico e social e permitir que o utente permaneça no seu domicílio. Para além disto, previne ainda situações de dependência, na medida em que o trabalho desenvolvido é em prol da estabilização ou retardamento das consequências do envelhecimento. Deste modo atende assim, às necessidades dos utentes, desenvolvendo a sua autonomia.
- Estrutura residencial para pessoas idosas (ERPI): Este serviço consiste num alojamento coletivo de pessoas idosas, no qual lhes é proporcionado apoio social e prestados cuidados de enfermagem. Os objetivos deste serviço passam por garantir os cuidados permanentes, necessários e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas, contribuir para um envelhecimento ativo e para a integração social dos beneficiários.

Deficiência e Doença Mental

- Centro de Atividades Ocupacionais (CAO): Este tipo de resposta é destinado a jovens e adultos com mais de 16 anos de idade portadores de uma deficiência grave. Desenvolve um conjunto de atividades socialmente úteis que permitem aumentar as capacidades de desempenho e participação dos utentes. O trabalho é desenvolvido por uma equipa multidisciplinar e o objetivo é tornar os utentes autónomos e contribuir para a sua integração socioprofissional.
- Estabelecimento Residenciais: Subdividido em Lar Residencial e Residência Autónoma. Ao nível do Lar Residencial o público-alvo deste tipo de resposta são jovens e adultos com deficiência intelectual sem retaguarda familiar e em risco de exclusão social. Esta resposta caracteriza-se por um alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para pessoas com deficiência ou

incapacidade, que por algum motivo as impeça de residir no contexto familiar. A Residência Autónoma, pode igualmente ser um alojamento de carácter temporário ou definitivo, geralmente são moradias ou tipologias similares, destinadas a pessoas com deficiência ou incapacidade, que mediante apoio poderão viver de forma autónoma. Pretende-se, com esta resposta promover a igualdade de oportunidades, facilitando a integração social e desenvolvimento de percursos profissionais. Nestas valências são desenvolvidas diversas atividades, nomeadamente atividades terapêuticas, expressivas, de desenvolvimento pessoal ou social e atividades relacionadas com o quotidiano das pessoas, como alimentação, medicação, higiene, saber utilizar os transportes públicos, entre outras.

Comunidade

- Centro Comunitário: Resposta social para pessoas e famílias de uma determinada área geográfica que visa a prevenção de problemas sociais bem como, a definição de um projeto de desenvolvimento local. Tem como objetivo promover os direitos sociais de cada cidadão, fomentar a participação das pessoas e famílias mais vulneráveis, bem como promover a sua inserção social, respondendo de forma concreta às necessidades da população.

Podemos verificar no quadro seguinte as diversas respostas sociais, distribuídas pelos distritos do país. Todas as IPSS que desenvolvem estas respostas requerem apoio de várias entidades. O financiamento é garantido, na sua maioria por parte do Estado que em contrapartida assume um papel de controlo e fiscalização, sobre os objetivos das instituições, com base em relatórios e orçamentos (Moura Ferreira, M. A. d. R. d. S. 2011).

Este apoio é traduzido através dos acordos de cooperação celebrados pelo ISS. As respostas sociais caracterizadas anteriormente decorrem no âmbito da ação social e são desenvolvidas pelas instituições que fazem parte da amostra deste estudo.

Tabela 2 - Número de Respostas Sociais - Portugal Continental, Ano de 2015

Fonte: (Carta Social, S.d)

Número de Respostas Sociais - Portugal Continental, Ano de 2015						
Distritos	Creche	Centro de Atividades Ocupacionais	Lar Residencial	Centro de Dia	Lar de Idosos	Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)
Aveiro	216	31	23	146	126	169
Beja	33	5	6	50	67	63
Braga	212	30	22	124	155	213
Bragança	27	6	7	79	100	91
Castelo Branco	59	10	10	129	98	146
Coimbra	138	24	18	160	134	185
Évora	53	11	9	88	101	78
Faro	129	10	8	61	81	79
Guarda	49	14	9	180	135	204
Leiria	127	18	18	116	153	137
Lisboa	655	87	56	242	396	334
Portalegre	42	6	7	71	79	69
Porto	399	71	37	199	223	297
Santarém	95	15	14	132	164	151
Setúbal	240	23	13	106	137	115
Viana do Castelo	52	18	5	54	61	84
Vila Real	55	9	5	50	74	109
Viseu	92	21	16	99	134	183
TOTAL	2 673	409	283	2 086	2 418	2 707

A região do Tâmega e Sousa é constituída por onze concelhos, nomeadamente: Amarante, Baião, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Resende e Cinfães. Na soma destes concelhos e segundo os dados obtidos na Carta Social, existem cerca de 126 instituições com mais de 295 respostas sociais.

Para as instituições a qualidade dos serviços prestados permite atingir a satisfação dos seus clientes, sendo este fator essencial na sua sustentabilidade. Deste modo, torna-se importante realizar uma breve revisão bibliográfica, relativamente à qualidade nas respostas sociais, os diferentes sistemas de gestão da qualidade, bem como os benefícios e dificuldades da certificação.

Tal como defende Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009, p. 125) a gestão da qualidade dos serviços prestados permite melhorar o funcionamento da instituição, reduzir custos e melhorar os serviços prestados à comunidade.

Capítulo II – Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação

“ ... garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, é um desafio que implicará o envolvimento e empenho de todas as partes interessadas”

(Claro, M. d. L. 2006, p.6)

2.1- Conceito de Qualidade

Tendo em conta a proliferação das instituições do Terceiro Sector, nomeadamente as IPSS, torna-se fundamental estabelecer estratégias que permitam garantir a sua sobrevivência.

Tal como defende Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009) a gestão da qualidade dos serviços prestados permite melhorar o funcionamento da instituição, reduzir custos e melhorar os serviços prestados à comunidade. É entendida cada vez mais como fundamental para a gestão, agregando e integrando todas as suas dimensões. Neste sentido a qualidade pretende:

- Satisfazer necessidades e expectativas dos seus clientes e significativos, bem como das outras partes interessadas;
- Criar processos de trabalho que partem da identificação clara e objetiva dessas necessidades e expectativas para implementar mecanismos que assegurem a sua satisfação de forma eficaz e eficiente;
- Definir as necessidades e expectativas dos seus principais clientes e interlocutores;
- Criar instrumentos de avaliação dos resultados alcançados e a determinação do grau de satisfação gerado pelos resultados.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a qualidade da gestão constitui-se assim como uma condição fundamental para a criação de valor social, bem como num fator de desenvolvimento económico e social, sendo este o fim último das instituições que promovem a inclusão social e a qualidade de vida das pessoas com deficiências e incapacidades e que se encontram numa condição social vulnerável.

O conceito de qualidade tem sofrido várias alterações ao longo dos séculos. Importa perceber que a qualidade não se limita apenas ao produto ou ao serviço prestado. Louro, A. I. (2009) diz-nos que o alcance da qualidade depende de fatores ambientais, relações humanas e do meio em que as instituições estão envolvidas.

O sucesso de uma instituição está na sua missão, visão e estratégia. A sua estratégia permite analisar constantemente os efeitos dos procedimentos utilizados, caso se verifiquem eventuais falhas, rapidamente se conseguem ultrapassar, promovendo a sua eficácia e eficiência.

De acordo com (IPQ, 2015) existem sete princípios que definem a gestão da qualidade: Focalização no Cliente; Liderança; Comprometimento das Pessoas; Abordagem dos Processos; Melhoria, Tomada de decisão baseada em evidências; Gestão das relações. A gestão da qualidade implica processos de planeamento, realização, monitorização, mediação e melhoria.

Compreende-se que a implementação de um SGQ resulte numa série de benefícios ao nível da organização, funcionamento e prestação de serviços. Cada vez mais as instituições procuram prestar um serviço de qualidade, contudo os recursos financeiros são escassos, talvez a certificação possa permitir uma relação estreita entre a qualidade e nível de custos.

Segundo Pires, António Ramos (2007) refere que o sistema de gestão da qualidade contempla um conjunto de medidas capazes de alcançar a qualidade de um produto com o mínimo custo. O sistema torna capaz uma ordem de pensamento que orienta a ação de forma atingir a qualidade do serviço de forma eficiente. Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010) defende que a eficácia e a eficiência organizacional desenvolve-se, através do investimento na qualidade.

As entidades do Terceiro Sector encontram-se, cada vez mais num mercado competitivo, pelo que muitas IPSS apostaram já na certificação. Segundo Pires, António Ramos (2007) existem duas razões que levam à implementação de um SGQ: decisão da gestão da organização e imposição por parte dos clientes ou outras partes interessadas.

Cada vez mais torna-se fundamental desenvolver alterações ao nível das formas de trabalho, organização e capacidade de resposta das instituições (Guia. S. M. 2011).

De acordo com Saraiva, M., & Teixeira, A. (2010) as instituições só sobrevivem se forem capazes de acrescentar valor aos serviços que prestam, torna-se fundamental que os gestores conheçam o público-alvo, as suas necessidades e expectativas, por forma a garantir a satisfação do mesmo. Estes mesmos autores defendem ainda que face à extrema importância que o consumidor possui, perante a eficácia das empresas, tornou fundamental o desenvolvimento e implementação de SGQ, permitindo demonstrar aos consumidores o empenho e dedicação das empresas em prol da sua satisfação, através da qualidade dos seus produtos. Defendem que a qualidade é uma condição essencial aquando da decisão de compra por parte dos consumidores. *“(...) é sinónimo da procura contínua da melhoria em todas as vertentes de uma organização, desde da sua política e estratégia até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders”* (pag,101).

Neste sentido, a gestão da qualidade traduz-se em diferentes processos, nomeadamente metas e objetivos, formulação de estratégias, desenvolvimento e implementação de planos de ação, avaliação destes e posteriores ações corretivas (Melo Brito, C., & Lencastre, P. 2000).

O conceito de qualidade tem vindo a evoluir, não se constitui apenas como um fator essencial do produto ou serviço, mas também uma condição estratégica para competir e sobreviver no mercado atual (Lopes, C. M. 2009).

A qualidade e gestão da qualidade entraram para o léxico nacional há muitos anos, introduzidas essencialmente pelo sector empresarial. Independentemente das diferenças entre o sector industrial e o Terceiro Sector, as IPSS não se excluem dos processos de qualidade.

A legitimação da qualidade, as garantias e os benefícios operacionais provenientes da implementação e certificação de um SGQ, permitem às instituições maiores níveis de satisfação do cliente e de produtividade. São vários os motivos que motivaram várias instituições a optar pela implementação de um SGQ, na medida em que consideram uma ferramenta útil para a melhoria do desempenho das instituições, no que toca aos serviços prestados.

Neste sentido, qualquer organização, quer ao nível do mercado livre, quer ao nível de instituições públicas, têm como princípio, a satisfação dos seus clientes e outros stakeholders, sejam colaboradores, fornecedores, entidades parceiras, comunidade, etc.

2.2 – O Conceito de Qualidade nos Serviços e Bens

No desenvolvimento desta investigação torna-se necessário realizar um enquadramento do conceito de qualidade nos serviços prestados pelas distintas instituições sociais.

Grönroos, C. (1990), defende serviço como uma ou várias atividades de natureza mais ou menos intangível, que geralmente acontece durante as interações entre clientes e prestadores de serviço. Essa atividade constitui-se numa solução a um ou mais problemas do cliente.

Ainda de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), destacam cinco características relacionadas com a diferença entre serviços e bens, nomeadamente: intangibilidade, uma vez que os serviços não se conseguem ver ou tocar, ao contrário do produto físico. No caso dos serviços, só se consegue avaliar a sua utilidade e qualidade depois de experimentado. Outra característica, está relacionada com a heterogeneidade, isto é e ao contrário do que acontece com o produto, não há repetição na sua conceção, ou seja a prestação do serviço pode variar de caso para caso, podendo comprometer o nível qualidade percebida pelo cliente. Os serviços não podem estar separados do fornecedor, na medida em que são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, o que nos remete para a indivisibilidade e simultaneidade/perecibilidade, nos serviços e ao contrário do que acontece na produção de bens, não é possível realizar stock.

No processo de desenvolvimento do serviço, é importante que o fornecedor seja habilitado tecnicamente e pessoalmente, para que o serviço seja prestado com qualidade, para isso importa também que o cliente esteja presente no desenvolvimento deste serviço. Vejamos o seguinte exemplo, um idoso que beneficie de serviço de apoio domiciliário que é diabético, mas que não informou a instituição, o serviço prestado não será o adequado, pelo que os níveis de qualidade não serão satisfatórios.

Antunes, M. G. e Pires, A. R. (2006) defendem que a qualidade nos serviços, não se relaciona apenas com questões técnicas, mas tem também o seu enfoque na satisfação do cliente, constituindo-se como um conceito subjetivo e dependente das perceções, experiências e necessidades de cada indivíduo.

Neste sentido, a qualidade de um serviço, resume-se ao nível de qualidade percebida pelo consumidor, que conseqüentemente será influenciado por diversos fatores, tais como: comunicação entre o consumidor e o prestador de serviço, experiências anteriores e imagem corporativa do prestador.

Gronoos (1990), defende um modelo de medição da qualidade percebida nos serviços, sugere que o serviço seja avaliado mediante duas principais dimensões, nomeadamente a qualidade técnica e qualidade funcional. Relativamente à qualidade técnica, está relacionada com o que se recebe na prestação de serviços, a qualidade funcional, remete para o desempenho no momento concreto da prestação do serviço, sendo que apresenta uma componente mais subjetiva e dependente da interação.

Em suma, a qualidade dos serviços está relacionada com as expectativas dos clientes, pelo que a prestação dos serviços deve suprir as necessidades dos mesmos, daí a necessidade de medir as expectativas e a qualidade nos serviços prestados, para que a instituição perceba quais os serviços a desenvolver e o que poderá melhorar nos serviços já existentes.

Os autores Antunes, M. G. e Pires, A. R. (2006) defendem um conjunto de fatores que evidenciam a necessidade dos serviços da área social apostarem na qualidade, nomeadamente por se tratar de uma área em que a segurança das pessoas e bens é crítica. A possibilidade de falha poderá traduzir elevados custos e que por vezes, poderão ser irremediáveis, no âmbito dos níveis de insatisfação por parte do cliente. Para além destes fatores defendem ainda que prevenção deverá ser trabalhada de forma constante, na medida em que o cliente dispõe, na maioria das vezes de uma menor possibilidade de escolha. Estes autores defendem que as IPSS devem avaliar as necessidades dos clientes, de forma a desenvolver serviços que assentam na segurança e programação, como requisitos mínimos para uma prestação de serviço com qualidade.

As instituições do Terceiro Sector devem encarar os processos de implementação e certificação de um SGQ, como um investimento no seu desenvolvimento organizacional e na promoção e qualificação das respostas sociais.

2.3 – Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais

Em Portugal, a valorização do conceito de qualidade no Terceiro Sector tem vindo a crescer. Recuamos a 2003, momento em que surge um normativo que permite avaliar a qualidade nos serviços prestados, desenvolvido pelo Ministério da Segurança Social e do Trabalho, pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social, pela União das Misericórdias Portuguesas e pela União das Mutualidades Portuguesas, no âmbito do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais.

Em 2005, surgem os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, com o objetivo de proporcionar serviços de qualidade, ajustados às novas realidades e às diferentes necessidades. Foram ainda implementados outros programas, financiados por fundos comunitários, capazes de diferenciar positivamente as respostas sociais.

Ao nível Europeu, destaca-se o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM), que se constitui numa ferramenta capaz de promover a qualidade nos serviços e a melhoria contínua das instituições, na medida em que permite que estas percebam a sua posição e o seu propósito, identificar falhas e possíveis soluções. (Heras Saizarbitoria, I. ; Landín, G.A. ; Casadesús Fa, M. (2006)

Este modelo é composto por três componentes: os Conceitos Fundamentais da Excelência, os Critérios da EFQM e o Radar. No que diz respeito, ao Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, desenvolvidos pelo ISS, têm por base os Conceitos Fundamentais da Excelência, que se foca, essencialmente na satisfação do cliente e no desenvolvimento de uma estrutura organizacional por processos e factos, capaz de promover a melhoria contínua.

Lopes, C. M. (2009) defende que a qualidade se tornou num ponto indispensável para a sobrevivência das instituições, tendo em conta a maior consciencialização das pessoas em comparar e avaliar bens e serviços, influenciando o seu poder de escolha.

Desta forma, o conceito de qualidade, torna-se num fator fulcral para o produto ou serviço, mas também para a condição estratégica, por forma a competir e sobreviver no mercado atual. Tendo em conta o progressivo crescimento do Terceiro Sector e da diversificação de serviços, as instituições valorizam cada vez mais a gestão estratégica, baseada na qualidade das respostas desenvolvidas.

De acordo com Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010) a qualidade no serviço significa que este deve possuir tudo aquilo que o cliente deseja, sem falhas ou defeitos. Torna-se essencial, para as instituições avaliar o serviço prestado, definir métodos de medição concretos, de forma a garantir o alcance dos objetivos definidos e, sobretudo satisfazer os clientes. Contudo esta tarefa torna-se complexa, pela sua subjetividade.

Cada organização deve desenvolver a sua metodologia, desde que seja operacional e traduza confiança para o cliente (Selle, A., Martínez, E., & Martínez, N. 2001).

A medição da qualidade pode ser obtida através de indicadores qualitativos ou quantitativos. Os quantitativos, tal como o nome indica, identifica a quantidade em números ou graus. Os indicadores qualitativos, traduzem-se em características mais aproximadas à qualidade, por exemplo, a confiança, conforto, segurança, entre outras.

Ainda de acordo com o mesmo autor (Selle, A., Martínez, E., & Martínez, N. 2001, p. 24), são várias as formas capazes de medir a qualidade, nomeadamente de forma:

- Estatística: percentagem de clientes satisfeitos
- Quantificadamente: Tempo médio de espera para obter o serviço solicitado
- Efeitos Realizados: Número de problemas identificados, face ao número de problemas resolvidos com sucesso
- Atitudes: Empatia, cortesia demonstrada perante o cliente
- Condutas observáveis: competência e honestidade dos funcionários
- Tempo: Tempo de espera ou tempo de atraso
- Grau de satisfação do cliente: Muito, pouco ou totalmente insatisfeito
- Custo: custos de não qualidade
- Clientes adquiridos ou perdidos: Percentagem dos mesmos
- Queixas: Número de queixas/reclamações apresentadas
- Falhas: Quantificações das mesmas

Melo Brito, C., & Lencastre, P. (2000) e Oliveira Rocha, J. A. (2006), defendem que no processo de medição da qualidade são utilizados critérios como: tangibilidade (evidências físicas do serviço); fiabilidade (serviço prestado de forma digna e fiável); capacidade de resposta; segurança (garantida através da formação dos funcionários) e empatia (capacidade de ouvir e colocar-se no lugar do cliente, perceção das suas necessidades). Estes autores identificam, três categorias de instrumentos de medição: Medição da produção, medição financeira e medição das perceções e expectativas dos clientes. “... o

resultado da medições das percepções e satisfação dos clientes é expresso em indicações para a produção, a qual é posteriormente medida de acordo com essas orientações. As medições financeiras constituem um instrumento de confirmação da eficácia das melhorias da qualidade e da racionalidade da sua implementação” (Melo Brito, C., & Lencastre, P. p. 104). Desta forma estas categorias relacionam-se entre si, não podendo ser avaliadas de forma independente.

Face ao exposto, as instituições do Terceiro Sector, devem apostar na gestão da qualidade nas diversas respostas sociais, promovendo o funcionamento da instituição, redução de custos e melhorias significativas nos serviços prestados à comunidade. (Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. 2009).

2.4- Sistemas de Gestão da Qualidade

As instituições do Terceiro Sector trabalham no sentido de alcançar a profissionalização tanto dos responsáveis de gestão como dos prestadores diretos de serviço, por forma a garantir a qualidade dos serviços prestados. Segundo Durst, S. ; Newell, C. (2001) a formação dos profissionais, a elaboração de um plano estratégico, introdução de novos processos, o aumento da participação dos trabalhadores na instituição na gestão da mesma, a redefinição da missão organizacional e a reorganização da força do trabalho, tornam-se fundamentais ao cumprimento dos objetivos organizacionais de forma eficaz.

O SGQ constitui-se numa estrutura organizacional com o propósito de garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Deve de forma geral ser documentado e formalizado, incluindo os elementos que identifiquem a forma de gestão que possa ter influência na qualidade do produto/serviço. (Durst, S. ; Newell, C. 2001)

De acordo com a NP EN ISO 9001:2015, existem sete princípios que definem a gestão da qualidade, nomeadamente:

1. Focalização no Cliente - As instituições devem compreender as necessidades dos seus clientes e responder às suas expectativas
2. Liderança - os líderes devem manter um ambiente interno motivador, por forma a promover a envolvimento de todos os colaboradores e atingir os objetivos da organização.

3. Envolvimento das Pessoas - Os colaboradores são fundamentais na organização, dado que as suas aptidões são utilizadas em benefício da mesma.
4. Abordagem dos Processos - Quando as atividades e os recursos são geridos através de processos, os resultados são atingidos de forma eficiente.
5. Abordagem da Gestão como um Sistema - Os processos devem ser geridos como um sistema.
6. Melhoria Contínua - A melhoria deve ser uma preocupação constante, o que obriga a uma avaliação sistemática do desempenho global da organização.
7. Abordagem Factual - As decisões devem ser tomadas, com base em fatos, dados concretos, informações.

Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010) defendem que a implementação de um SGQ deve ser realizada em diferentes etapas. Estas podem acontecer de forma interligada e não respondem, obrigatoriamente à ordem apresentada:

- Levantamento da situação atual: a organização deve realizar uma auditoria, por forma a realizar um diagnóstico relativo à qualidade envolvente nos seus processos, produtos/serviços, identificando os requisitos normativos aplicados e os que deve aplicar.
- Sensibilização da gestão: após a recolha de informações obtidas na primeira fase devem ser apresentados os resultados à direção numa tentativa de mostrar as vantagens do SGQ. Nesta fase deve-se promover ações de sensibilização a todos os colaboradores, com o objetivo de que estes adiram ao projeto e se empenhem na sua concretização.
- Definição da política da qualidade: a política da qualidade deve ter em conta a realidade da organização e deve ser ajustada às suas necessidades. Nesta fase a gestão de topo compromete-se em garantir que a qualidade seja prioridade na organização.
- Definição da equipa que desenvolverá o projeto de implementação do SGQ: analisa-se o trabalho a desenvolver e quem está disponível para o realizar.
- Definição do plano de implementação: nesta fase são definidos os objetivos, a sua calendarização, competências e responsabilidades da equipa definida na etapa anterior. É também definida a periodicidade das reuniões de acompanhamento com os representantes da gestão de topo.

- Formação da equipa do projeto: nesta etapa a organização deve promover formação especializada à equipa, por forma a garantir as competências necessárias ao desenvolvimento do projeto.
- Planeamento: pretende-se nesta fase analisar os requisitos da norma e enquadrá-los à organização em causa.
- Implementação e funcionamento: é fundamental o envolvimento e empenho de todos os colaboradores da organização, estes devem estar cientes dos objetivos e metas a atingir, explicando de forma muito clara o que é esperado por cada um deles. Deve-se aplicar os requisitos de forma simples e prática, estes devem ser explicados aos colaboradores e ao mesmo tempo deve-se proceder à criação de documentos.
- Verificação e ações corretivas: nesta fase é realizada uma análise crítica ao desenvolvimento dos objetivos. São elaborados os procedimentos requeridos pela norma e todos os que forem necessários à organização. Proceder-se a uma auditoria interna com o objetivo de evidenciar o cumprimento dos objetivos e identificar possíveis desvios e possíveis correções. Esta fase do processo é realizada pela gestão do topo que vai avaliar os resultados monitorizados e os indicadores do desempenho da organização.
- Certificação: consiste na meta final, na medida em que uma entidade externa certifica que o sistema cumpre os requisitos da norma, garantindo aos clientes, à gestão do topo e todas as partes interessadas que as atividades se desenvolvem de forma controlada.

As instituições que pretendem demonstrar aos seus clientes a sua capacidade de fornecer serviços de qualidade devem desenvolver o SGQ bem conseguido e bem gerido. Para Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010, P.16) a implementação de um SGQ possibilita “...*melhoria da relação com os clientes; a diminuição do produto não conforme; o aumento da motivação dos colaboradores; a redução dos custos de controlo da qualidade; a melhoria do clima organizacional; a melhoria da imagem da organização*”.

2.5 – Manuais da Segurança Social

Os manuais do ISS permitem às instituições melhorar a sua gestão e diferenciar-se dos concorrentes. Os manuais devem ser articulados com os requisitos da norma ISO 9001 e adaptados à realidade de cada instituição, sendo possível a criação do seu próprio suporte documental. (Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. 2009; Ribeiro, Á. 2006).

Atualmente existem oito Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas sociais (MAQRS) designadamente: Lar Residencial, Centro de Atividades Ocupacionais, Lar de Infância e Juventude, Centro de Acolhimento Temporário, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Creche, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário.

Estes manuais envolvem os três públicos-alvo que ocupam a grande maioria das respostas sociais (crianças e jovens, pessoas com deficiência e idosos). Atualmente tornam-se num instrumento de implementação e avaliação da qualidade dos serviços.

Os MAQRS dividem-se em três produtos: Modelos de Avaliação da Qualidade, Manual de Processos Chave e Questionários de Avaliação da Satisfação Interna e Externa. Consistem num referencial normativo assente nos princípios da gestão da qualidade, que define os requisitos obrigatórios à implementação do SGQ.

O ISS definiu três níveis de exigência (A, B, C). O nível C representa o nível mais baixo, sendo o nível A o mais exigente e o nível B o intermédio. Importa referir que a certificação não é requisito obrigatório para as instituições, porém o ISS, pretende que todas as respostas sociais, cumpram com os requisitos do nível C de exigência.

No Manual dos Processos Chave temos acesso ao conjunto de elementos fundamentais para apoiar na implementação de um SGQ, sendo adaptável a cada resposta social, mediante a sua missão e objetivos.

Os Questionários de Avaliação de Satisfação permitem a implementação do SGQ, no âmbito do critério 5 e 6, ou seja, analisar a satisfação dos clientes e das pessoas. São apresentados três questionários dirigidos a clientes, fornecedores e parceiros.

Neste contexto *“o objetivo do ISS é que as respostas sociais procurem a excelência dos seus serviços, garantam a sua sustentabilidade através da qualidade, se preocupem com*

a sua viabilidade através da mudança organizacional e fortaleçam uma identidade que melhor responda às necessidades das suas comunidades”. (R. Borges, M. E. 2008, p.19).

O Sistema de Qualificação das Respostas Sociais, resulta num sistema de regras próprias e de procedimentos, por forma a garantir a qualificação das respostas sociais. Através desta ferramenta é possível a qualificação da resposta social de acordo com os requisitos estabelecidos nos modelos de avaliação da qualidade.

A certificação é conseguida através da criação de um conjunto de documentos e procedimentos relativos ao sistema da qualidade, estes documentos devem ser implementados no mínimo durante seis meses. A instituição deve enviar uma candidatura, à entidade certificadora, na qual identifica o nível de qualificação que pretende obter. Posteriormente verifica-se se estão reunidas todas as exigências, através da realização de uma auditoria.

Este processo é apenas possível através de uma entidade qualificadora externa, independente e acreditada pelo Instituto Português de Acreditação que tem como objetivo verificar a conformidade dos serviços prestados face aos requisitos estabelecidos nos modelos de avaliação da qualidade, finalizando o processo através da obtenção da marca “Resposta Social Certificada”.

2.6 – European Quality in Social (EQUASS)

O EQUASS (<https://www.apq.pt/>) foi concebido e orientado pela European Platform for Rehabilitations (EPR) e aprovado pelo Comité Europeu da Qualidade, tendo como base sistemas de qualidade total e modelos de excelência. Em Portugal este sistema é representado pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Este SGQ permite o reconhecimento, garantia e certificação de instituições que operam na área dos serviços sociais.

Baseia-se numa estrutura de 10 princípios de qualidade e 50 critérios subjacentes e certifica três níveis de reconhecimento:

- EQUASS Assurance
- EQUASS Excellence
- EQUAS Award

No primeiro nível as instituições agem em conformidade com os critérios e com os princípios da qualidade. No seu funcionamento as abordagens e sistemas são do conhecimento dos colaboradores, para além disso os seus resultados são validados através de indicadores que são relevantes no contexto nacional.

O nível EQUASS Excellence acontece a mesma situação, contudo a avaliação dos resultados é conseguida através de sistemas de auditoria interna e indicadores relevantes em contexto nacional e internacional. As instituições certificadas com este modelo estão envolvidas em ações de benchmarking e benchlearnig sistemático, com o objetivo de melhorar os seus serviços e resultados.

Na opinião de Antunes, G. (2013) este modelo promove a modernização das respostas sociais, através de fatores como o desenvolvimento, promoção, aprovação e certificação.

O principal objetivo passa por estimular o desenvolvimento dos serviços sociais, considerando que a qualidade permite o reconhecimento por parte dos utilizadores, contribuindo para um mercado competitivo.

No esquema seguinte, verificamos o processo de certificação do modelo EQUASS.

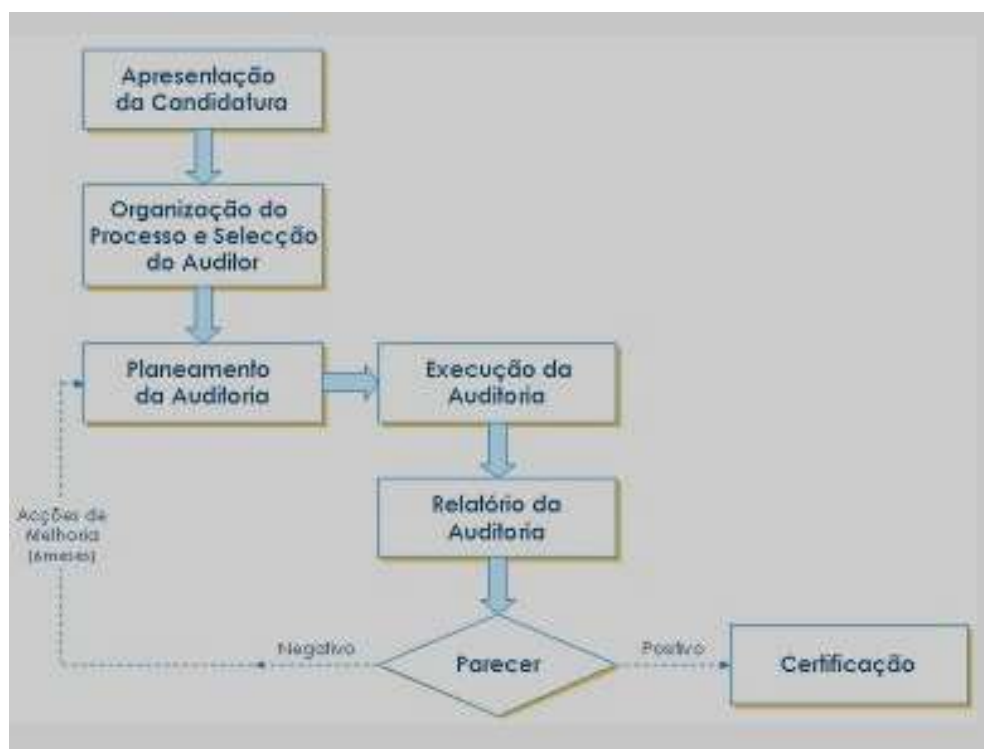


Figura 1- Processo de Certificação do Modelo EQUASS

Fonte: Associação Portuguesa para a Qualidade (2019)

O modelo EQUASS defende uma série de princípios, nomeadamente: liderança, recursos humanos, direitos, ética, parcerias, participação, orientação para o cliente, abrangência, orientação para os resultados e melhoria contínua. (APQ, s/d)

Cada um destes princípios tem o seu papel e as suas especialidades, que se interligam de forma orientada para alcançar os objetivos da instituição e cumprir o conjunto de requisitos relativos a boas práticas.

2.6 - Norma NP EN ISO 9001:2015

A norma ISO 9001: 2015 constitui-se num referencial que especifica um conjunto de requisitos fundamentais na implementação de um SGQ de forma eficaz. Esta norma permite a certificação de uma instituição, por uma entidade externa. No momento da certificação, a instituição deve ser capaz de responder às exigências dos clientes, focando o seu propósito nos seus objetivos, metas, necessidades dos clientes e processos utilizados para dispor de produtos ou serviços com qualidade. (APCER, Guia do Utilizador ISO 9001:2015 (2015)).

A ISO (International Organization for Standardization) é uma organização não-governamental, independente e considerada a maior organização para o desenvolvimento de normas internacionais. A norma ISO 9001, destaca-se nesta dissertação, pelo facto de ser o referencial normativo, dentro das normas da ISO, mais utilizado pelas instituições do Terceiro Sector na certificação das suas respostas sociais.

De acordo com a norma, as instituições devem estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ, por forma a melhorar a eficácia dos seus processos. Os requisitos gerais do referencial passam por:

- Identificar os processos necessários para o SGQ
- Determinar a sequência e interação desses processos
- Determinar critérios e métodos de operação e controle desses processos
- Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessários para a operação e monitorização desses processos
- Monitorizar, medir e analisar os processos, implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

Na implementação de um SGQ no âmbito da ISO 9001, são também necessários documentos que definam a Política e objetivos da Qualidade, Manual da Qualidade, Procedimentos, Modelos, Regulamentos, Instruções de Trabalho, Documentos de Referência e Registo. Estes documentos, devem ser revistos e controlados ao longo do processo.

A gestão dos processos deve ser implementada, através da definição de objetivos e respetivos indicadores de medição, que demonstrem os níveis de eficácia alcançados. Ou seja, na implementação do SGQ não basta apenas definir objetivos é importante estabelecer métodos de monitorização.

Tal como refere a cláusula 3 da respetiva norma, cada organização deve identificar e gerir os seus processos, necessários para atingir os objetivos estratégicos. Neste sentido, processos constitui-se numa atividade de definição e gestão sistemática dos processos e das suas interações.

Pires, António Ramos (2007, p. 147), define processo como *“ um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e saída claramente definidas”*.

Ao nível organizacional a definição de processos torna-se fundamental à interação, garantindo que cada processo receba os inputs (entradas) que serão transformados em outputs (saídas), a otimização dos recursos para os serviços prestados, irá promover a eficácia da instituição.

Na figura 1, é possível identificar a implementação do SGQ em processo, de acordo com a NP EN ISO 9001:2015.

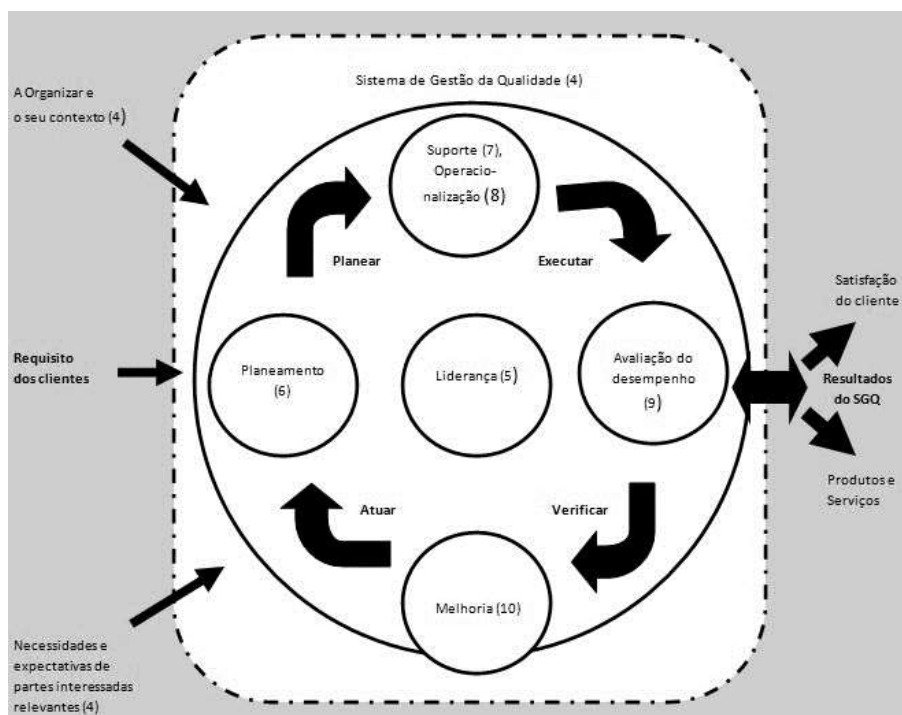


Figura 2 – Modelo Sistema Gestão da Qualidade

Fonte: NP EN ISO 9001:2015

Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010) identificam três tipos de processos:

Processos de suporte: Que permitem sustentar a realização do produto/serviços, são relativos à gestão de recursos humanos, financeiros, materiais, infraestruturas.

Processos de realização: Relacionados com o fornecimento do serviço, vão ao encontro das necessidades e expectativas do cliente.

Processos de gestão: Necessários ao cumprimento dos objetivos e às políticas da organização, dizem respeito à regulamentação aplicável e requisitos da norma.

Ainda de acordo com os mesmos autores, o PDCA (Plan-Do-Check-Act), caracteriza-se como uma ferramenta metodológica que permite avaliar cada um dos processos, na medida em que permite verificar se o processo foi adequadamente planeado, se a sua execução correu de acordo com o planeado e se os resultados vão ao encontro do que foi definido ou se existem possíveis melhorias. A figura seguinte, representa o funcionamento desta metodologia que é caracterizada por quatro etapas, conhecido também como o ciclo da melhoria contínua.



Figura 3 - Ciclo PDCA

Fonte: Pinto e Soares (2010)

Plan (Planear) – Definição dos objetivos e procedimentos para a elaboração de um plano, tendo em conta a política da organização. Pretende-se dar resposta às questões “o que fazer?” e “como fazê-lo?”.

Do (Fazer) – Procede-se à implementação do que foi planeado na primeira etapa.

Check (Verificar) – Etapa para verificar se o plano foi devidamente implementado e está a responder ao que seria desejado.

Act (Atuar) – Através dos dados na etapa anterior, se a avaliação foi positiva procede-se à implementação do plano, caso seja negativa procede-se a possíveis melhorias, reiniciando novo ciclo.

A concretização da norma, finaliza-se com a certificação tal como referido anteriormente e é garantida por entidades externas. O processo de obtenção do selo de qualidade, é realizado por uma entidade auditora, devidamente acreditada para o efeito, audita o cumprimento dos requisitos da norma. A certificação é válida por três anos, e renovável através de auditorias externas.

Em paralelo, as instituições realizam auditorias internas periódicas para validação dos requisitos do SGQ implementado.

Na última revisão da norma, em 2015 e de acordo com a Empresa Internacional para a Certificação (EIC, 2015) destacam-se determinadas alterações tais como: o nível do envolvimento da gestão de topo, que assume um papel mais ativo no SGQ, substituindo o conceito de responsabilidade por liderança e a introdução do termo “riscos e oportunidades”, através do qual se pretende uma análise e monitorização constantes dos

riscos, prevenindo o risco de fornecimento de um serviço não conforme às necessidades do cliente. Pretende com esta alteração, valorizar o contributo das várias partes interessadas, bem como promover uma maior clareza na interpretação dos requisitos da norma.

Estas alterações à norma revelam de uma forma geral um processo de melhoria contínua, no Terceiro Sector. As vantagens passam pelo reforço do fator de liderança, que permite um maior envolvimento de toda a organização e consequentemente permitirá níveis superiores de qualidade e de satisfação do cliente. A valorização dos stakeholders irá permitir também o desenvolvimento de serviços e respostas mais adequadas às necessidades, dado que o conhecimento das mesmas é alargado a todas as partes interessadas.

2.7 Benefícios da Implementação/Certificação de um SGQ

A implementação/cerificação de um SGQ está associada a benefícios e constrangimentos, para a organização importa analisar o custo benefício deste processo. Neste último ponto da revisão teórica, pretende-se dar conta dos benefícios e constrangimentos associados às iniciativas de normalização de um SGQ, tendo por base a proposta de Sampaio, P. (2008).

De acordo com o autor as instituições caracterizam-se pela sua forma organizada de processos que promovem a rentabilidade das mesmas. A implementação/certificação de um SGQ tem por base certas motivações, sejam elas internas ou externas. As motivações internas estão relacionadas com a capacidade de alcançar uma efetiva melhoria organizacional, obtenção de ganhos internos, melhores resultados financeiros, maior incorporação de princípios da qualidade. Enquanto as motivações externas se relacionam com os aspetos de marketing e de melhoria de imagem.

Llopis, J. ; Tarí, J.J. (2003) distingue dois tipos de organização que optaram pela certificação. Num primeiro momento, as instituições viram-se forçadas para a certificação, por parte do ISS, considerando que a não certificação poderia significar perda de financiamento ou doações, a estas considera as instituições non development. O outro tipo de instituições – development company, optaram pela certificação tendo em conta motivações internas, nomeadamente os benefícios organizacionais e operacionais. Consideram a certificação como uma ferramenta capaz de promover a qualidade e melhoria contínua, alcançando um maior número de benefícios.

Sampaio, P. (2008) menciona então um conjunto de benefícios internos e externos relativos à implementação/certificação, nomeadamente através da Norma ISO 9001:2008. Desta forma e segundo o autor a implementação/certificação de um SGQ permite:

- Atrair maior número de clientes
- Aumentar as vendas e participação no mercado interno e externo
- Aumentar a fidelidade e a satisfação do cliente
- Melhorar o entendimento das necessidades do cliente e das suas expectativas
- Aumentar a produtividade
- Melhorar a qualidade dos serviços
- Reduzir de custos
- Reduzir o número de acidentes e não conformidades
- Aumentar a rentabilidade

- Aumentar o nível do aproveitamento dos recursos disponíveis
- Superiores níveis de motivação dos recursos humanos
- Definir de responsabilidades
- Vantagens competitivas
- Melhorar os tempos de entrega
- Aumentar a quota de mercado
- Ferramenta de marketing
- Acesso a novos mercados

Os benefícios resultantes da certificação, podem variar de instituição para instituição. Nesta dissertação serão analisados os benefícios/constrangimentos que as instituições do Tâmega e Sousa consideram estar relacionadas com o processo de certificação.

2.8 Constrangimentos da Implementação/Certificação de um SGQ

O processo de certificação implica também situações mais complexas. Ao contrário do que acontece com os benefícios não há distinção entre barreiras internas ou externas. De forma geral, as barreiras à certificação estão relacionadas com a estrutura e natureza das instituições.

Sampaio, P. (2008) identifica da mesma maneira um conjunto de constrangimentos associados à certificação, nomeadamente:

- Falta de envolvimento da gestão de topo
- Investimento inicial elevado
- Custos elevados de certificação ISO 9001
- Linguagem técnica da norma
- Tempo dispensado pelos recursos humanos com a qualidade
- Recursos humanos insuficientes para a qualidade
- Dificuldade na mudança de mentalidade dos colaboradores
- Falta de conhecimento específico dos auditores sobre o sector social
- Excessivo suporte de documentação por parte dos auditores
- Falta de ética das entidades certificadoras
- Interpretações distintas por parte dos auditores relativamente aos mesmos aspetos

Nas investigações mais recentes, Heras-Saizarbitoria, I. ; Casadesús, M. ; Marimón, F. (2011) identifica os obstáculos associados à certificação, nomeadamente: dificuldades financeiras, o baixo envolvimento da gestão e a baixa motivação dos recursos humanos, esta última com maior relevo dado tratar-se de uma componente essencial no que toca aos serviços prestados pelas instituições do Terceiro Sector.

Da mesma forma o inquérito utilizado, aborda esta questão dos constrangimentos à certificação, tendo sido utilizada uma pergunta aberta, na qual as instituições identificaram as limitações associadas à implementação de um SGQ.

Neste sentido, cabe a cada instituição, especialmente à gestão de topo encontrar formas de contornar as dificuldades e permitir que o SGQ seja implementado de forma linear.

Capítulo III – Trabalho de Campo

3.1 Metodologia

Este capítulo tem como objetivo analisar os dados recolhidos, através da metodologia utilizada para efetuar o tratamento dos dados recolhidos. Toda a investigação necessita de ser enquadrada numa metodologia, que funciona como um instrumento elementar para atingir os objetivos propostos. Para compreensão dos dados recolhidos importa dar conta das questões de partida da investigação.

Tal como nos refere Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992), toda a investigação deve ter um fio condutor transparente e objetivo. Para os autores torna-se fundamental elaborar uma abordagem metodológica, por forma a identificar o objeto de estudo. Esta dissertação teve início com a elaboração de um quadro teórico de suporte. Neste capítulo pretende-se dar resposta à pergunta de partida, que deve ser clara e exequível. As questões de partida vão ao encontro do referencial teórico abordado anteriormente.

A presente dissertação, tem por objetivo analisar a sustentabilidade do SGQ numa instituição, dando conta dos benefícios e constrangimentos encontrados. Perante isto pretende-se responder a questões tais como:

- Qual a percentagem de instituições que implementaram um SGQ?
- Quais os motivos que levaram à implementação do SGQ?
- Quais os constrangimentos identificados na implementação do SGQ?
- Quais as vantagens após o processo de implementação de um SGQ?
- O SGQ tem relação direta com a sustentabilidade da organização?

Foi utilizada, no decorrer desta investigação a metodologia qualitativa. Esta metodologia é útil quando se pretende compreender um fenómeno e identificar as dimensões fundamentais para a construção do conhecimento do mesmo.

Neste sentido, a opção por esta metodologia, relaciona-se com a intenção perceber de forma detalhada os principais motivos que levaram as instituições a optar pela implementação de um SGQ, bem como dos benefícios e constrangimentos encontrados. A metodologia qualitativa tem vindo a ser utilizada com maior frequência, sobretudo na procura de conhecimento em novos contextos acelerados pelas transformações sociais.

Para o desenvolvimento desta investigação, foi então utilizada apenas uma ferramenta: Questionário Online. Foram elaboradas uma série de questões com o objetivo de compreender e dar respostas às questões de partida.

O inquérito foi aplicado a todas as instituições do Tâmega e Sousa, com estatuto fiscal de IPSS (126). Através da Plataforma Carta Social foi construída uma base de dados, que permitiu a recolha de vários dados, como: nome, correio eletrónico das instituições e respostas sociais que desenvolve.



Figura 4 - Concelhos Tâmega e Sousa/ Número de Instituições

Na imagem anterior verificamos que o concelho de Penafiel, apresenta uma maior número de instituições, enquanto o concelho de Resende, Castelo de Paiva e Cinfães apresentam menor expressividade.

Tendo em conta os objetivos desta dissertação, foi utilizada uma pesquisa de carácter descritiva e qualitativa, pelo que se optou pela elaboração de um inquérito por questionário. Segundo Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992, p. 190), o questionário constitui-se numa ferramenta padronizada e sistemática na recolha de informações ‘ ‘ *consiste em colocar a um conjunto de inquiridos (...) uma série de perguntas relativas à*

situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse aos investigadores”.

O inquérito, constitui-se numa ferramenta organizada e estruturada, que permite recolher informações complementares sobre determinado assunto, do qual já existe conhecimento prévio.

Após a construção da base de dados, foi elaborado um questionário, com questões abertas e de resposta fechada, relacionadas com as questões de partida desta dissertação. O questionário é composto por 18 questões, sendo que parte delas eram dirigidas especificamente às instituições certificadas. Procurou-se explorar diferentes fatores, nomeadamente ao nível das respostas sociais desenvolvidas, recursos humanos, referencial normativo implementado/certificado, vantagens e constrangimentos do processo de implementação/certificação de um SGQ, entre outras questões.

Inicialmente o questionário foi enviado a quatro instituições que não fazem parte da região Tâmega e Sousa, garantindo a metodologia da validação. Após a receção das respostas do questionário e respetivas sugestões, foi enviado o questionário em formato online às instituições do Tâmega e Sousa no dia 28 de Maio de 2019, nesta primeira fase foi possível obter 22 respostas. Em 25 de Setembro de 2019, foi novamente enviado o questionário através do correio eletrónico, conseguindo 32 respostas. Numa última tentativa, foi novamente enviado questionário no dia 23 de Outubro conseguindo no total 37 respostas. Os dados foram recolhidos entre Maio e Novembro de 2019, ao longo deste tempo foram também estabelecidos contactos com as instituições a reforçar o pedido de resposta por parte destas.

Neste sentido, a teoria da amostragem utilizada nesta dissertação foi a amostra probabilística, tal como refere Maroco, J. (2007) trata-se de uma amostra de participantes voluntários. Este tipo de amostra pode também ser classificada como auto selecionada, na medida em que as pessoas se apresentam com participantes do estudo e respondem de forma voluntária a um convite.

3.1 Resultados

Neste ponto pretende-se apresentar os resultados obtidos através da aplicação do questionário, os dados foram analisados através de uma análise descritiva. As instituições que fazem parte da amostra, atuam em diferentes áreas de intervenção, nomeadamente infância e juventude, deficiência/doença mental e terceira idade, pelo que são diversas as respostas sociais que as mesmas desenvolvem.

A área de intervenção com maior destaque é a área da terceira idade com cerca de 58%, de seguida a área da infância e juventude (33%) e em menor representatividade a área da deficiência/doença mental (9%).

QUAL A ÁREA DE INTERVENÇÃO DA INSTITUIÇÃO?

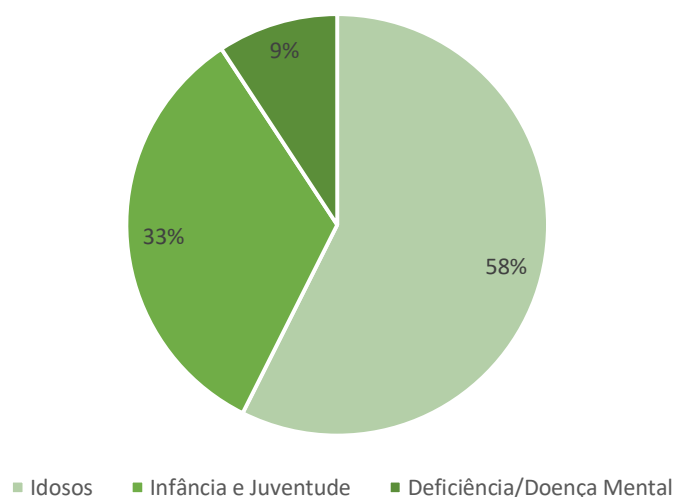


Gráfico 1 – Qual a área de intervenção da instituição?

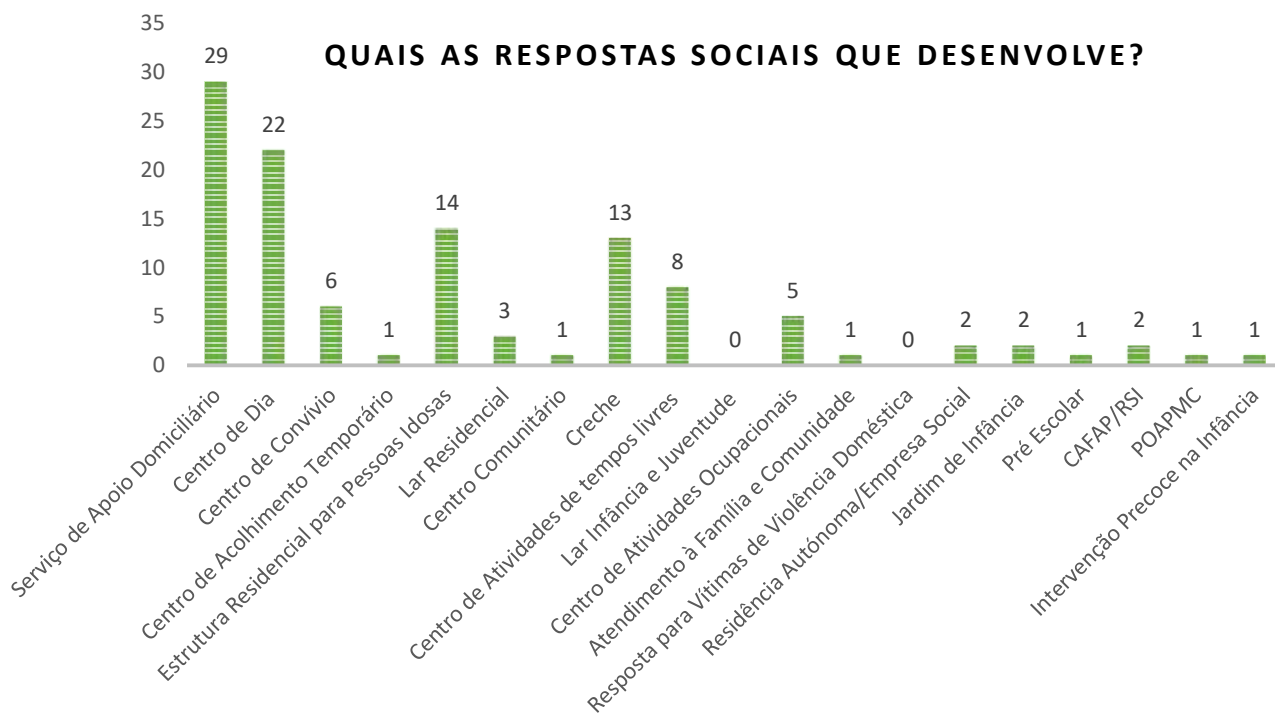


Gráfico 2 – Quais as respostas sociais que desenvolve?

Relativamente às respostas sociais, as que apresentam uma maior frequência, são igualmente as respostas direcionadas à terceira idade, nomeadamente o Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Dia, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas. Tal como referido no capítulo I as respostas para a terceira idade, representam parte significativa das respostas sociais do Terceiro Sector em Portugal. Nesta questão as respostas foram pré-definidas de acordo com a informação recolhida através da Carta Social. Ainda relativamente às resposta com menor dimensão são Centro de Acolhimento Temporário, Centro Comunitário, Lar Infância e Juventude, Atendimento à Família e Comunidade, Resposta para Vítimas de Violência Doméstica, Pré Escolar, CAFAP (Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental), RSI (Rendimento Social de Inserção) e POAPMC (Programa Operacional de Apoio a Pessoas Mais Carenciadas) e Intervenção Precoce na Infância.

TODAS AS RESPOSTAS SOCIAIS TÊM PROTOCOLO COM O INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL?

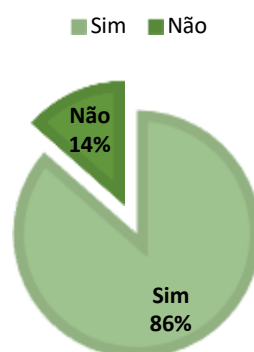


Gráfico 3 – Todas as respostas sociais têm protocolo com o Instituto da Segurança Social?

De uma forma geral as respostas sociais desenvolvidas são protocoladas com o ISS, no caso da amostra cerca de 86% das instituições têm protocolo. Estão ao abrigo do regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de Apoio Social.

Respostas Sociais Protocoladas

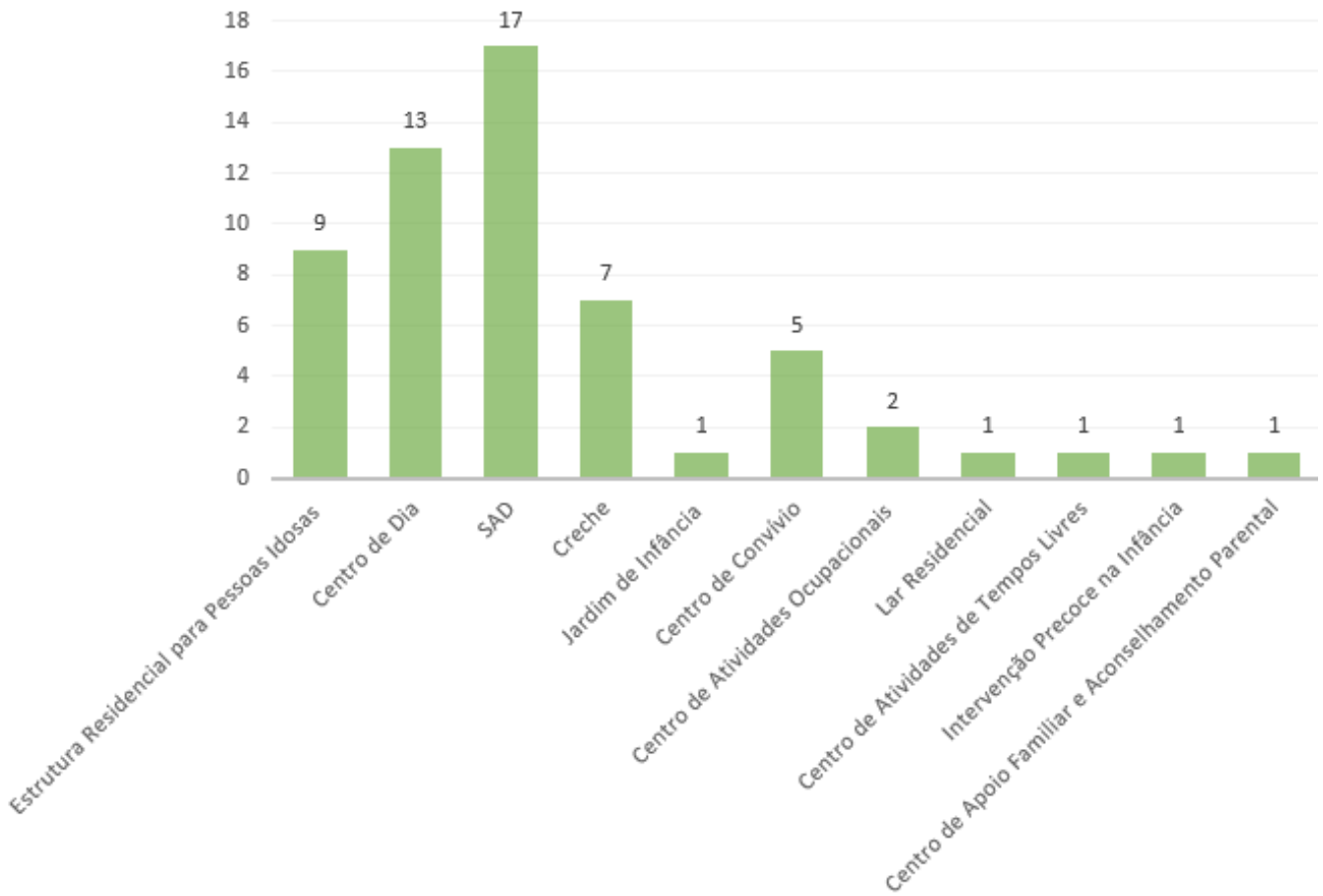


Gráfico 4 – Respostas Sociais Protocoladas

É possível perceber também que as respostas protocoladas, são direcionadas há terceira idade, com maior expressão o SAD, centro de dia e Estrutura Residencial para pessoas Idosas.

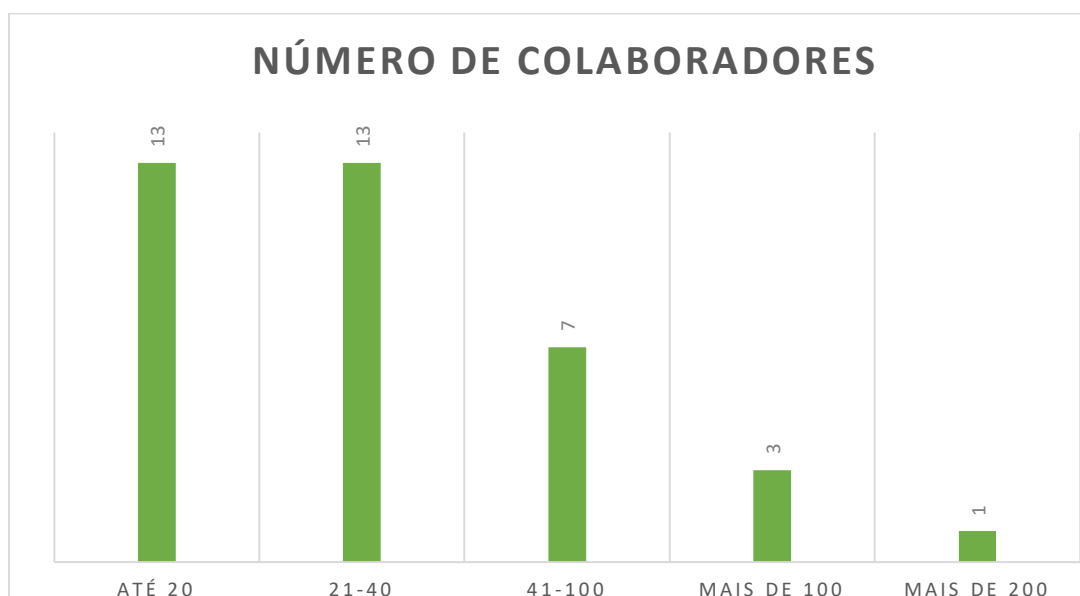


Gráfico 5 – Número de Colaboradores

Uma das questões presente no inquérito estava relacionada com o número de colaboradores, sendo que nas instituições do Tâmega e Sousa apenas uma tem mais de 200 funcionários e três mais de 100. A maioria das instituições têm apenas cerca de 20 funcionários. Estamos a falar de instituições com poucos recursos humanos, podendo este fator tornar-se numa dificuldade no processo de implementação de um SGQ.

TEM IMPLEMENTADO/CERTIFICADO ALGUM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE?

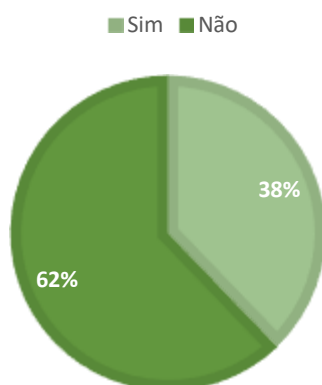


Gráfico 6 – Tem implementado/certificado algum Sistema de Gestão da Qualidade?

Das instituições que fazem parte da amostra a maioria não é certificada, apenas 38% tem já implementado um SGQ, o que representa cerca de 14 instituições. Contudo, na região do Tâmega e Sousa existem cerca de 31 instituições que implementaram um SGQ com base num normativo, porém não foi possível recolher dados de todas as instituições certificadas na região em estudo.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

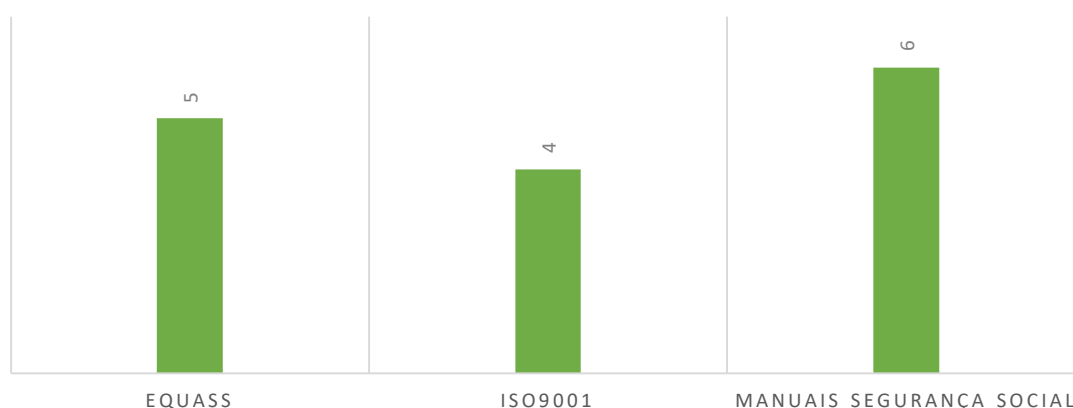


Gráfico 7 – Sistema de Gestão da Qualidade

O SGQ eleito pela nossa amostra são os Manuais da Segurança Social, enquanto a norma ISO9001 e o EQUASS encontra-se em praticamente igual consideração. Nesta questão foi possível obter 15 respostas, o que significa que uma instituição tem implementado mais do que um referencial.

ANO DA CERTIFICAÇÃO

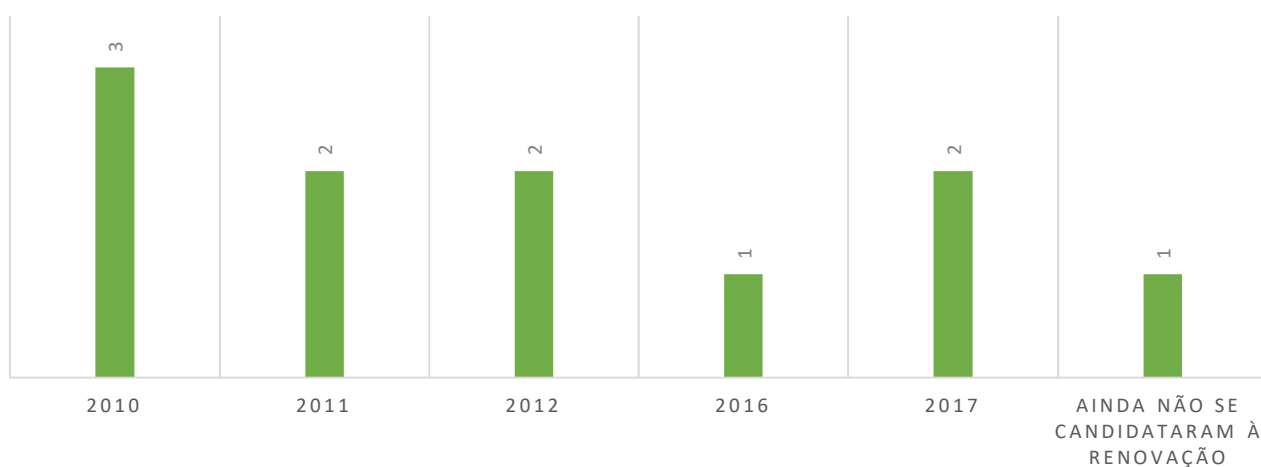


Gráfico 8 – Ano da Certificação

O processo de certificação da maioria das instituições que responderam ao inquérito iniciou-se em 2010, ano em que teoricamente existia uma obrigatoriedade por parte do ISS para a certificação das instituições. Estas teriam de ser certificadas por um nível mínimo, contudo esta medida nunca se concretizou legalmente. Sendo que não ocorrem momentos de certificação desde 2017. Uma das instituições que respondeu ao inquérito, refere ainda não se ter candidatado à renovação.

RESPOSTAS SOCIAIS CERTIFICADAS

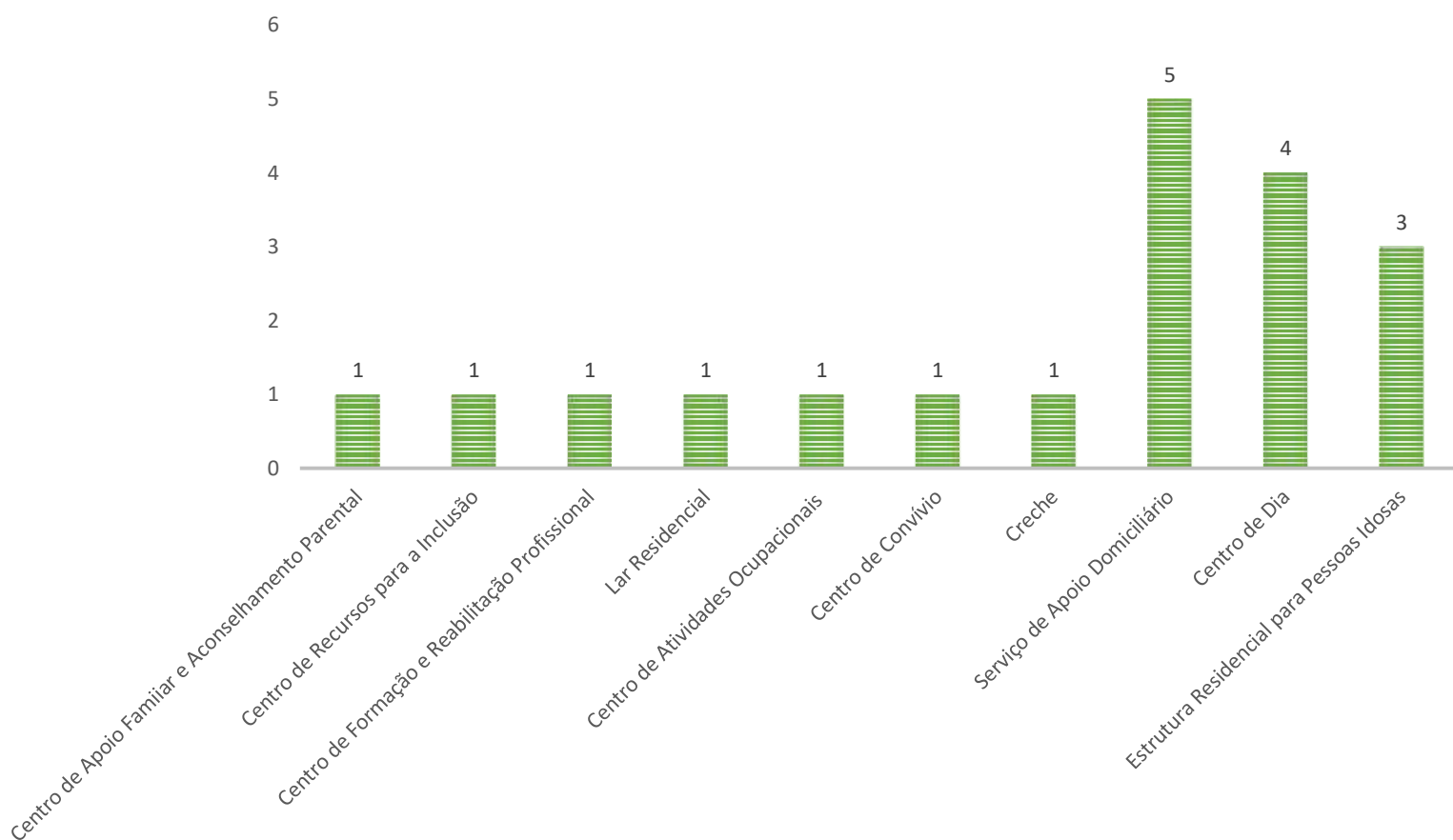


Gráfico 9 – Respostas Sociais Certificadas

As respostas sociais certificadas, são essencialmente as respostas direcionadas a pessoas idosas e dependentes. Apresentam menor representatividade as respostas dirigidas à deficiência/doença mental. No caso desta amostra, existe apenas uma resposta no núcleo da infância e juventude, nomeadamente a creche. Importa relacionar que tal como foi referido na pergunta número um, a área de intervenção com maior expressividade nesta amostra é a Terceira Idade e as respostas sociais certificadas estão também relacionadas com esta área de intervenção.

**PONDERA IMPLEMENTAR,
INTERNAMENTE UM SISTEMA DE GESTÃO
DA QUALIDADE, NOS PRÓXIMOS ANOS?**

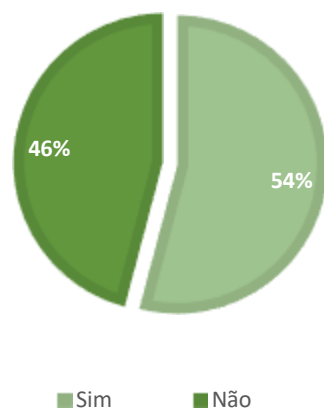


Gráfico 10 – Pondera implementar internamente um Sistema de Gestão da Qualidade nos próximos anos?

**QUAL O REFERENCIAL QUE PONDERA
IMPLEMENTAR?**

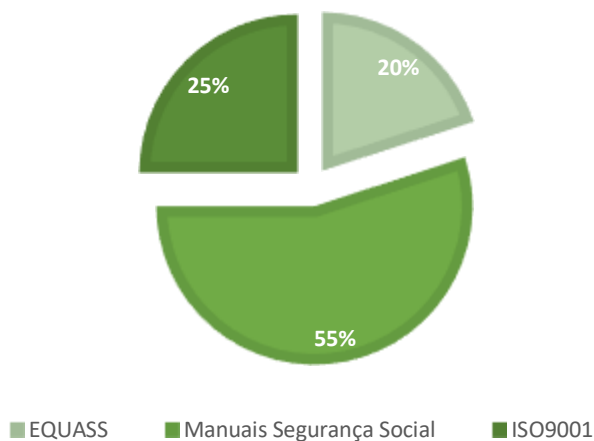


Gráfico 11 – Qual o referencial que pondera implementar?

Das 37 instituições que participaram neste estudo, 20 ponderam implementar um referencial normativo (54%), sendo que 6 destas 20 já são certificadas por um dos referenciais. Os Manuais da Segurança Social, continuam a ser eleitos pelas instituições, na medida em que 55% das 20 ponderam implementar este referencial

CONSIDERA IMPORTANTE A INSTITUIÇÃO SER CERTIFICADA POR UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE?

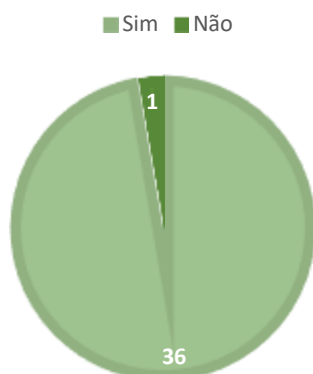


Gráfico 12 – Considera importante a instituição ser certificada por um Sistema de Gestão da Qualidade?

A qualidade é cada vez mais um fator que as instituições valorizam no sentido de garantir a qualidade dos serviços prestados, bem como a sua sustentabilidade. Houve apenas uma instituição que não considera importante a certificação.

A DIREÇÃO DA INSTITUIÇÃO VALORIZA O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE?

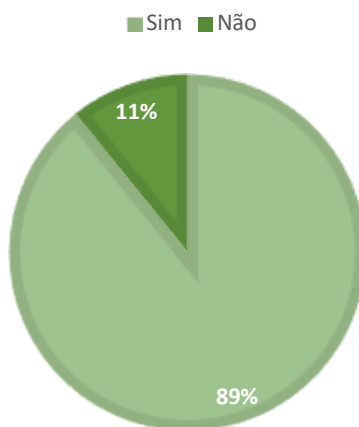


Gráfico 13 – A Direção da Instituição valoriza o Sistema de Gestão da Qualidade

Outro ponto também abordado no enquadramento teórico, desta dissertação, relaciona-se com o envolvimento da direção na implementação de um referencial normativo. Os cargos de topo assumem um papel ativo neste processo, pelo que a qualidade e o sistema de gestão da qualidade deve ser valorizado pela direção, tal como acontece na maioria das instituições (89%) que responderam ao questionário.

O serviço das IPSS está diretamente relacionado com a componente humana, logo para prestar um serviço com qualidade, é necessário que as chefias e todos os colaboradores tenham total conhecimento e comprometimento com o serviço a prestar. Neste sentido, a implementação de um SGQ, permite clarificar as responsabilidades de todos os colaboradores, bem como promover a manutenção e desenvolvimento da qualidade nos serviços prestados pela instituição.

CONSIDERA A CERTIFICAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO:

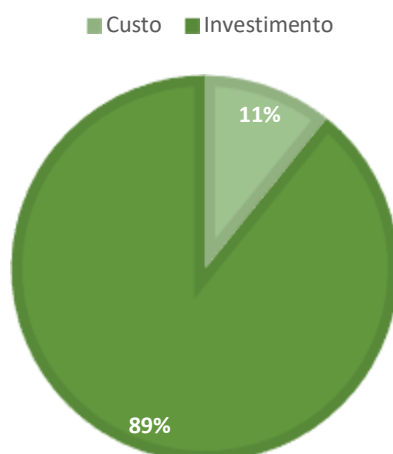


Gráfico 14 – Considera a certificação/implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade como:

A certificação implica gastos financeiros às instituições, sendo que nem todos poderão ter capacidade económica para esse efeito. Porém, a maioria das instituições considera a implementação de um SGQ como um investimento.

As instituições quando optam pela certificação, devem estar conscientes de que a qualidade tem custos e benefícios. Nem todas as instituições possuem capacidade financeira, contudo a qualidade assume-se como um meio de redução de custos. Casadesu's (2005), analisou durante quatro anos os custos da certificação, concluiu que os custos estão relacionados com a sustentabilidade da organização, na medida em que esses mesmos custos ao longo dos anos se vão diluindo, perdendo expressão na contabilidade da organização, daí a considerar-se um investimento.

CASO TENHA IMPLEMENTADO UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E NÃO SEJA CERTIFICADO. PONDERA A CERTIFICAÇÃO?

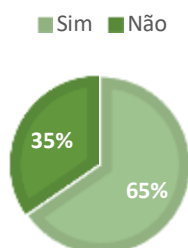


Gráfico 15 – Caso tenha implementado um Sistema de Gestão da Qualidade e não seja certificado. Pondera a certificação?

Tal como referido anteriormente as instituições podem implementar um SGQ de forma interna ou com apoio de consultoria, seguindo as orientações do referencial normativo escolhido. A certificação é a última etapa deste processo complexo, e única que pode atribuir de forma independente e por entidade certificadora a marca da respetiva certificação (MAQS/ISO/EQUASS). Na questão número 10, 65% das instituições responderam que ponderam implementar um SGQ nos próximos anos.

QUAIS OS BENEFÍCIOS RESULTANTES DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA INSTITUIÇÃO?

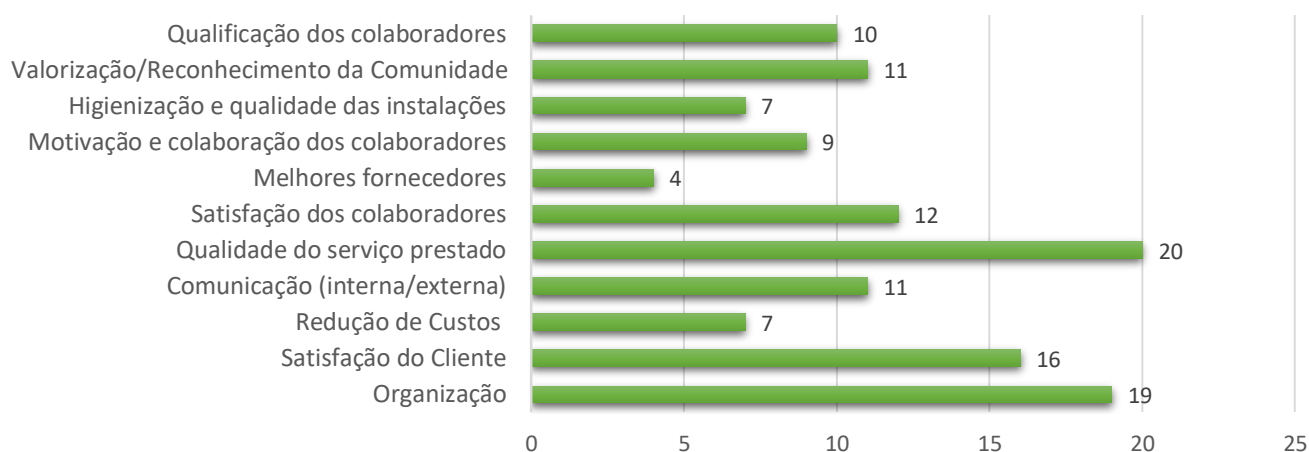


Gráfico 16 – Quais os benefícios resultantes de um Sistema de Gestão da Qualidade na Instituição?

Sendo o objetivo desta dissertação analisar a sustentabilidade dos sistemas de gestão da qualidade nas instituições da Região do Tâmega e Sousa, pelo que a questão número 11 se torna fundamental. Todas as IPSS que implementam um SGQ sabem que vão ter ganhos em várias ordens. No gráfico 16, conseguimos analisar os benefícios que as

instituições consideram resultantes da implementação de um SGQ. O benefício mencionado pela maioria das instituições está relacionado com a qualidade do serviço prestado, de seguida consideram que a implementação de um SGQ, permite melhorias ao nível da organização e uma maior satisfação por parte dos clientes.

As instituições do Tâmega e Sousa consideram ainda outros benefícios, nomeadamente a satisfação dos seus colaboradores, bem como aumento da sua qualificação. O reconhecimento/valorização da comunidade e a comunicação (interna/externa) são também benefícios identificados. Segundo Heras Saizarbitoria, I. ; Landín, G.A. Casadesús Fa, M. (2006) a melhoria da comunicação interna que decorre do processo de certificação promove a comunicação direta entre a gestão e os colaboradores. Os benefícios com menor representatividade relacionam-se com melhores fornecedores, redução de custos, higienização e qualidade das instalações. Os benefícios nesta questão foram pré selecionados, tendo como referência as contribuições teóricas de Sampaio, P. (2008). Tal como referido na revisão bibliográfica, o autor defende um conjunto de impactos ao nível das melhorias organizacionais internas, nomeadamente a comunicação, a motivação dos colaboradores, a clarificação das responsabilidades e obrigações destes, bem como uma maior consciencialização para o conceito da qualidade.

Quais as limitações do Sistema de Gestão da Qualidade?

Necessidade de manutenção permanente com serviços informáticos
disponibilidade financeira e tempo exigido para a sua aplicação
Mudanças de paradigmas.
Burocracia
Auditorias
Constante alteração de normas
Recursos Humanos; resistência à mudança;
Custos
Reconhecimento do Instituto de Segurança Social e os custos associados para manter certificado.

Figura 5 – Quais as limitações do Sistema de Gestão da Qualidade?

Para além dos benefícios, nesta dissertação pretendeu-se também verificar as limitações que as instituições encontraram na implementação de um SGQ. Através de uma pergunta de resposta aberta, as instituições indicaram as limitações ao nível dos recursos humanos, burocracia, custos e tempo exigido para a sua aplicação.

Motivação que levou à certificação?

Melhoria da qualidade dos serviços
Qualidade dos serviços
Implementação de procedimentos
Organização Interna, melhoria contínua.
Organização e satisfação
Sistematização de processos e procedimentos instituídos
Organização e responsabilização dos colaboradores perante a qualidade dos serviços prestados
Reconhecimento externo e interno, por entidade independente, e melhoria.

Figura 6- Quais as motivações que levaram à certificação?

As motivações da certificação foi também um ponto abordado no segundo capítulo dessa dissertação, pelo que a questão 13 indica as motivações que as instituições identificaram e que contribuíram para a decisão da certificação. Optou-se por uma questão de resposta aberta. As motivações relacionam-se essencialmente com a melhoria dos serviços

prestados e melhoria contínua, através da implementação de procedimentos, sistematização de processos, organização e responsabilização dos colaboradores perante a qualidade dos serviços prestados. O reconhecimento externo e interno é apontado também como uma motivação.

Ainda relativamente às motivações, tal como nos refere Heras Saizarbitoria, I. ; Landín, G.A. ; Casadesús Fa, M. (2006), utilizou o método de Delphi para estudar as motivações para a certificação da Norma ISO, pelo que destaca a importância dos ganhos de eficiência no processo de decisão pela implementação de um SGQ.

A implementação da qualidade e a compreensão da normalização deve abranger todos os colaboradores, permitindo olhar para a qualidade como uma vantagem, capaz de proporcionar ganhos organizacionais e uma orientação global para a missão da instituição.

A INSTITUIÇÃO TEM UM DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE?

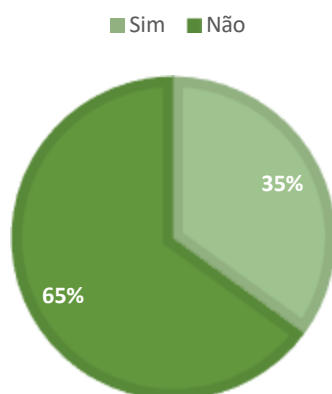


Gráfico 17 – A instituição tem um departamento responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade?

Relativamente à questão 14, a maioria das instituições respondeu que não tem implementado um departamento responsável pelo SGQ, apenas 35% respondeu de forma positiva o que corresponde a cerca de 7 instituições.

QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE?

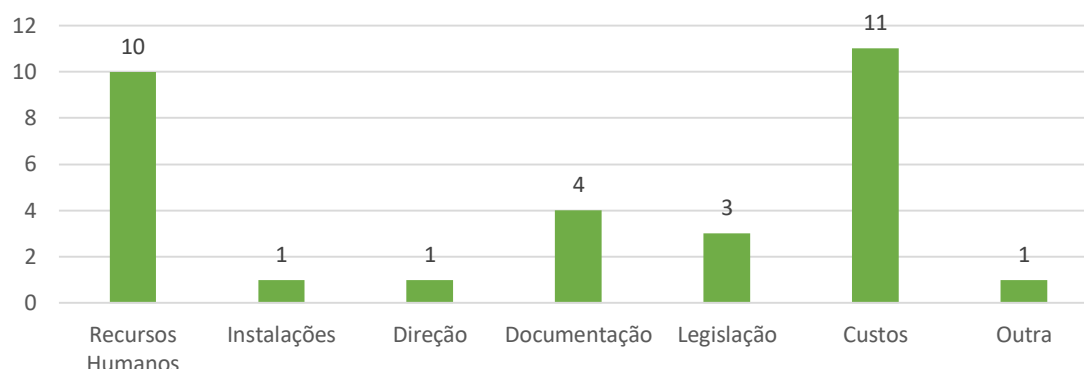


Gráfico 18 – Quais as maiores dificuldades no processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade?

Na implementação de um SGQ, surgem também dificuldades, de acordo com as respostas obtidas as dificuldades estão relacionadas com os custos e recursos humanos. Nesta questão foram pré-definidas as dificuldades. A direção e as instalações, não são consideradas dificuldades, pela maioria. A documentação e legislação apresentam também uma percentagem significativa.

A opção pela certificação de um SGQ implica um investimento elevado para as instituições, envolve custos com os recursos humanos e com as mudanças. Os custos não se relacionam apenas com os custos financeiros, sendo estes os mais significativos aplicados aos processos de consultoria e auditoria. Porém, verificam-se também custos com a ocupação dos recursos humanos na interpretação e implementação da norma.

Heras-Saizarbitoria, I. ; Casadesús, M. ; Marimón, F. (2011) identifica tipos de investimento, nomeadamente com os colaboradores e tempo despendido com os processos de registo e gestão documental e esforços dos recursos humanos, por forma a garantir a implementação, interpretação e prática da norma.

EXISTE HISTÓRICO DE CUSTOS DE NÃO QUALIDADE?

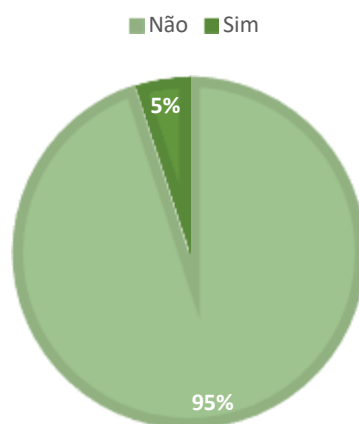


Gráfico 19 – Existe histórico de custos de não qualidade?

Foi também questionado às instituições a existência de histórico de custos de não qualidade nas instituições. Sendo que a esmagadora maioria respondeu de forma negativa. Apenas uma instituição respondeu de forma positiva. Pelo que podemos concluir que os conceitos associados à qualidade ainda não são implementados e valorizados por todas as instituições, ainda que já estejam certificadas.

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO FOI COM:

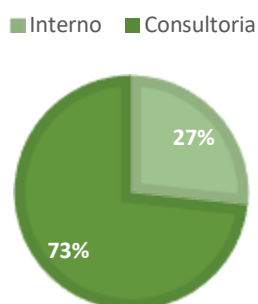


Gráfico 20 – O processo de implementação foi com:

O processo de implementação do SGQ, foi realizado na maioria das instituições (27%) de forma interna. Cerca de 73%, recorreu à consultoria. Importa, lembrar que a certificação apenas é atribuída por uma entidade certificadora externa, independente e acreditada pelo Instituto Português de Acreditação que realiza avaliações de Acreditação.

O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TEM RELAÇÃO DIRETA COM A SUSTENTABILIDADE DA INSTITUIÇÃO?

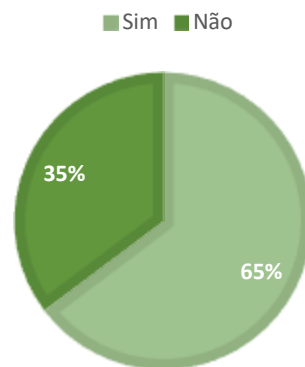


Gráfico 21 – O Sistema de Gestão da Qualidade tem relação direta com a sustentabilidade da instituição?

Por último e sendo esta a questão mais direta com o tema desta dissertação a maioria das instituições (65%) considera que a implementação de um SGQ está diretamente relacionada com a sustentabilidade da instituição.

A sustentabilidade é um conceito complexo e que está associado às dimensões económicas, social e ambiental. (Alves Júnior, 2008)

Para medir esta relação, SGQ - sustentabilidade, concluímos que teria sido importante recolher informação relativa a outras questões para medir a sustentabilidade organizacional de forma indireta relacionando posteriormente o facto da instituição ter ou não um SGQ e a sua sustentabilidade.

Porém, a maioria das instituições assume que este processo se constitui como um investimento, relacionado diretamente com a sustentabilidade da instituição, permitindo uma maior motivação e participação dos colaboradores, bem como um aumento da sua qualificação, que se traduz num aumento da qualidade do serviço prestado, e consequentemente promove o reconhecimento/valorização da comunidade. Todas estas vantagens tornam a instituição mais competitiva no mercado, bem como uma redução de custos.

Ainda de acordo com os dados recolhidos importa relacionar que uma das dificuldades identificadas está relacionada com os recursos humanos e na realidade tal como podemos comprovar no gráfico 5 a maioria das instituições têm cerca de 20 colaboradores, não

havendo disponibilidade temporária e de colaboradores para dispensar no decorrer do processo da certificação.

Neste sentido, a qualidade mostra-se assim uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de serviços qualificados, capaz de garantir a satisfação das expectativas dos clientes e de todas entidades envolvidas nos objetivos da instituição.

Conclusão

No final desta dissertação que decorre do Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Sector podemos concluir que efetivamente o Terceiro Sector e as instituições que o compõem estão expostas a crescentes pressões, que obrigam à implementação de novos desafios. Cada vez mais as instituições devem promover ferramentas e técnicas que visam a gestão da qualidade, como caminho essencial à sua sustentabilidade e a uma melhoria contínua do serviço prestado.

Dado que as instituições do Terceiro Sector atuam com o objetivo do “lucro social” e uma vez que este só é alcançado através de melhorias para a qualidade, o SGQ permite garantir a qualidade do serviço prestado a um custo mínimo, permitem um SGQ eficaz e eficiente.

Num primeiro momento desta dissertação foi realizada uma abordagem teórica do Terceiro Sector e das instituições que o representam. Concluímos que o conceito de qualidade, faz parte, cada vez mais do vocabulário comum das instituições. As mudanças no paradigma social as alterações demográficas, promoveram um aumento contínuo das instituições do Terceiro Sector, colocando-as num mercado cada vez mais competitivo.

Desta forma, a qualidade do serviço prestado e a satisfação das expectativas dos clientes representam os objetivos principais das instituições, sendo que estão diretamente relacionados com a sustentabilidade das mesmas.

Para além da abordagem teórica, através da utilização de um inquérito, por questionário, foi possível recolher uma série de dados, que nos permitem obter algumas conclusões sobre os sistemas de gestão da qualidade nas instituições da região do Tâmega e Sousa, com estatuto fiscal de IPSS. São instituições sem fins lucrativos que desenvolvem as várias respostas sociais.

O questionário foi enviado a 126 instituições, tendo sido possível recolher respostas de 37. Das várias informações obtidas importa realçar que a maioria das respostas sociais desenvolvidas aplicam-se à área da Terceira Idade. No que concerne à implementação de um SGQ, 36 das instituições que participaram neste estudo consideram importante a implementação de um referencial normativo. Este fator é também valorizado pela direção em 89% das instituições.

Por forma analisar a sustentabilidade dos SGQ, foram identificadas as dificuldades bem como as vantagens deste processo. Apresentam-se como dificuldades essencialmente os custos e recursos humanos. Identificaram também como limitações as auditorias, a legislação/burocracia. Contudo, apesar destas dificuldades, torna-se curioso que as instituições da amostra encaram a certificação como um investimento. Consideram que a qualidade permite garantir um serviço com níveis de satisfação mais elevados, e tal como nos refere Pires, António Ramos (2007) permite ainda a possibilidade de obter uma melhoria contínua ao mínimo custo.

Os benefícios apontados pelas instituições são também defendidos na revisão por Sampaio, P. (2008). Nomeadamente, uma melhoria do serviço prestado, satisfação do cliente, motivação/colaboração dos colaboradores, bem como a qualificação dos mesmos e redução de custos. Em estudos anteriores, conclui-se que as IPSS olham para a certificação com foco na qualidade, sem perceção real dos ganhos reais que decorrem desse processo, num longo prazo, nomeadamente a capacidade de manter um serviço de qualidade a um custo mínimo.

Desta forma, conclui-se que as instituições que fazem parte deste estudo, estão conscientes de que os benefícios da implementação de um referencial normativo são, em grande medida, superiores aos obstáculos que se confrontam no decorrer do processo de implementação e certificação. Consideram, na sua maioria que a qualidade e os sistemas de gestão da qualidade estão diretamente relacionados com a sustentabilidade das instituições.

O SGQ promove o enquadramento certo para a melhoria contínua, por forma a garantir níveis mais elevados relativamente à satisfação dos clientes, colaboradores e respetivos stakeholders, conseguindo assim transmitir mais confiança da instituição em relação ao serviço prestado.

A certificação consiste num processo formal de avaliação de organizações com o intuito de verificar as suas políticas e procedimentos, a sua competência organizacional e a garantia das suas boas práticas da qualidade, validadas com os padrões universais estabelecidos.

Neste estudo verificam-se limitações, a correlação entre a sustentabilidade e os sistemas de gestão de qualidade, não foi conseguida de forma clara. Torna-se importante, em futuros trabalhos, analisar o conceito de sustentabilidade, de forma mais concreta, abordando as diferentes dimensões, nomeadamente: social, económica, ambiental. O

questionário deveria contemplar questões com indicadores capazes de medir a sustentabilidade da instituição, para posteriormente relacionar com a implementação/certificação de um SGQ.

Bibliografia:

Alves Junior, M. D. *Sustentabilidade na Gestão de Instituições do Terceiro Setor: Um estudo dos Empreendimentos Sociais apoiados pela Ashoka*. 2008. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Fortaleza, 2008.

Amaral, N. (2013). Da dependência e vulnerabilidade à sustentabilidade e autonomia do terceiro setor? (Mestre), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Trás-os-Montes e Alto Douro.

, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e instituições sem fins lucrativos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

Antunes, M. G. e Pires, A. R. (2006). A Qualidade em Instituições de Serviços na Área Social – Experiências e Reflexões. *Cadernos de Sociomuseologia*. No. 25. 135 – 160.

Antunes, G. (2013). Sistema EQUASS. Medir a qualidade no setor social. *Qualidade*.

APQ. (s/d). Equass. Retrieved from <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=138>

APCER (2015). Guia do Utilizador ISO 9001:2015. APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

Azevedo, S. (2011). *Técnicos Superiores de Educação Social - Necessidade e Pertinência de um Estatuto Profissional*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda.

Balonas, S. (2012). *O Fator da Comunicação na Profissionalização do Terceiro Sector*. Braga: Universidade do Minho.

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

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

Cazzolato, N. K. As Dificuldades de Gestão das Instituições Não-Governamentais. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, Brasil, 1, nov. 2009. Disponível em:

<https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/ReFAE/article/view/128>

[7. Consultado em 04/01/2018](#)

CIRIEC - International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (2000). *As Empresas e Instituições do Terceiro Sector – um Desafio Estratégico para o Emprego*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Coelho, Saulo de Oliveira Pinto; ARAÚJO, André Fabiano Guimarães de. A Sustentabilidade como Princípio Constitucional Sistêmico e sua Relevância na Efetivação Interdisciplinar da Ordem Constitucional Econômica e Social: para além do Ambientalismo e do Desenvolvimentismo. *Revista da Faculdade de Direito de Uberlândia*. v.39, p.261-291, 2011

Defourny, J. (Ed.) (2009) *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra

Durst, S. ; Newell, C. (2001). The who, why, and how of reinvention in nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 11 No.4, 443 – 457.

Empresa Internacional para a Certificação – EIC (2015). *Plano de Transição Previsível - ISO 9001:2015*.

Falconer, A, P. A promessa do terceiro sector: um estudo sobre a construção do papel das instituições sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. *Dissertação (Mestrado em Economia)*. Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1999.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) M. J. *Administração de Serviços*, 4. ed., Bookman
Guia, S. M. (2011). *“Impactos da implementação da Norma ISO 9001:2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos”*. Viseu.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books

Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa. *Revista ADMpg - Gestão Estratégica*, 2.

Heras Saizarbitoria, I. ; Landín, G.A. ; Casadesús Fa, M. (2006). A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM . *International Journal of Quality & Reliability Management* . Vol. 23 Iss. 7 . 807 – 827

Heras-Saizarbitoria, I. ; Casadesús, M. ; Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessor . *Total Quality Management & Business Excellence* . Vol. 2 No.2 . 197 — 218

Instituto da Segurança Social, pesquisado no dia 5 de Janeiro em http://www4.seg-social.pt/documents/10152/18664/LEI_4_2007

IPQ (2015). Norma Portuguesa EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos. Caparica, Instituto Português da Qualidade.

Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's Quality Handbook - The complete guide to performance excellence* (Sixth Edition ed.). United States of America: The McGraw-Hill Companies.

Lopes, C. M. (2009). *Avaliação da Qualidade de Serviço: o caso de uma Instituição de Ensino Superior*. (Mestre), Universidade Fernando Pessoa, s. l. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10284/1400>

Llopis, J. ; Tarí, J.J. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement . *International Journal of Quality & Reliability Management* . Vol. 20 Iss: 3 . 304 – 324

Louro, A. I. (2009). *Balanced Scorecard, Modelo de Escelencia EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos*. Beira Interior, Portugal.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS* (L. Edições Sílabo Ed. 3ª Edição ed.). Lisboa.

Melo Brito, C., & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.

Moura Ferreira, M. A. d. R. d. S. (2011). Enquadramento das Instituições Particulares de Solidariedade Social no atual sistema normativo A importância do relato financeiro: Caso “Santa Casa da Misericórdia de Vila Flor” (Mestre), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Oliveira Rocha, J. A. (2006). *Gestão da Qualidade. Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010). *Sistema de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*. Lisboa, Edições Sílabo.

PORTER, António Ramos (2007). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa, Edições Sílabo.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio Janeiro: Campus, 1997.

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

Quintão, C. (2004). [Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual].

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva - Publicações Lda.

Ramos, S. P. R. (2012). O emprego no Terceiro Setor - uma análise comparativa. (Mestre), Universidade do Minho, Braga.

R. Borges, M. E. (2008). A certificação da qualidade em Portugal "Terceiro Sector". (Mestre), Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Retrieved from http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/77j.pdf

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

Rocha, E. M. P. (2013). Práticas de Cooperação entre as Instituições do Terceiro Setor e as Empresas Lucrativas. (Mestre), Universidade do Minho, Braga.

Sampaio, P (2008). Estudo do fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspetivas. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas – Ramo do Conhecimento Investigação Operacional. Universidade do Minho.

Saraiva, M., & Teixeira, A. (2010). *TQM Qualidade: A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar - n.º1* (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Selle, A., Martínez, E., & Martínez, N. (2001). *ISO 9000:2000 - Calidad en los servicios*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, SA.

http://www.cartasocial.pt/carta_social.php?img=3, pesquisado a 4 de março de 2019.

<https://cnis.pt/>, pesquisado a 5 de abril de 2019

<http://www.seg-social.pt/inicio>, pesquisado a 10 de abril de 2019

http://www.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais?p_p_id=56_INSTANCE_1DBd&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_56_INSTANCE_1DBd_struts_action=%2Fjournal_content%2Fexport_article&_56_INSTANCE_1DBd_groupId=10152&_56_INSTANCE_1DBd_articleId=92051&_56_INSTANCE_1DBd_targetExtension=pdf, pesquisado a 30 de outubro de 2019.

<https://www.apq.pt/>, pesquisado a 11 de Outubro de 2019.

Apêndice

Questionário Sistema Gestão da Qualidade no 3º Sector

1. Qual a área de intervenção da instituição?

- Infância e Juventude
- Idosos
- Deficiência/Doença mental

2. Quais as respostas sociais?

SAD	Centro Comunitário
Centro de Dia	Creche
Centro de Convívio	Centro de Atividades de Tempos Livres
Centro de Acolhimento Temporário	La Infância e Juventude
ERPI	Centro de Atividades Ocupacionais
Lar Residencial	Atendimento Família a Comunidade

3. Todas as respostas sociais têm protocolo com o Instituto da Segurança Social?

- Sim
- Não

4. Número de colaboradores?

5. Tem implementado/certificado algum sistema de Gestão de Qualidade? Se sim, responda às questões seguintes, caso contrário passe para a questão 6.

5.1.1 Qual o referencial?

- EQUASS
- Manuais Segurança Social
- ISO 9001
- Em que ano se certificou?

5.1.2 Qual (ais) as respostas sociais certificadas?

6. Se não, pondera implementar internamente um sistema de gestão da qualidade, nos próximos anos? Em caso negativo, passe para a questão 7.

Sim

Não

6.1 Em caso afirmativo qual?

EQUAS

Manuais Segurança Social

ISO 9001

7. Considera importante a instituição possuir um Sistema de Gestão da Qualidade?

Sim

Não

8. A direção da instituição valoriza o sistema de gestão da qualidade?

Sim

Não

9. Considera a certificação/implementação do SGQ como:

Custo

Investimento

10. Caso tenha o SGQ implementado e não certificado. Pondera a certificação?

Sim

Não

Caso a sua instituição não tenha implementado um sistema de gestão da qualidade a seu inquérito termina aqui. Obrigada.

11. Quais os benefícios resultantes de um Sistema de Gestão da Qualidade na instituição?

Organização	Melhores fornecedores
Satisfação do cliente	Motivação e participação dos colaboradores nas atividades
Redução de custos	Higienização e qualidade das instalações
Comunicação (interna ou externa)	Valorização/reconhecimento da comunidade e do ISS
Qualidade do serviço prestado	Qualificação dos colaboradores
Satisfação dos colaboradores	Melhoria nas rotinas de trabalho
Outra (qual):	

12. Quais as limitações do SGQ?

13. Quais as motivações que levaram à certificação?

14. A Instituição tem um departamento responsável pelo SGQ?

Sim

Não

15. Quais as maiores dificuldades no processo de implementação do SGQ?

Recursos humanos	Documentação
Instalações	Legislação
Direção	Custos
Outra (qual):	

16. Existe histórico de custos de não qualidade?

17. O processo de implementação foi com:

Consultoria

Interno

18. O SGQ tem relação direta com a sustentabilidade da instituição?

Sim

Não