

Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização / Recursos Humanos

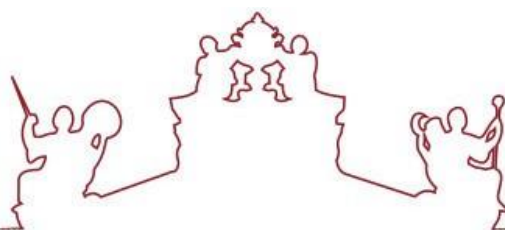
Dissertação

A Importância da Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Planeamento e na Qualidade dos Serviços e no Desempenho Organizacional – Estudo Comparativo em Lares Residenciais para Idosos, na Região do Alentejo

Marco Paulo Teles Fernandes dos Santos

Orientador(es) / Margarida Saraiva

Évora 2021



Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização / Recursos Humanos

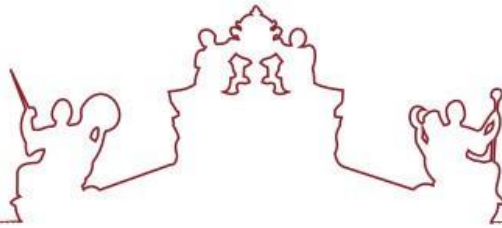
Dissertação

A Importância da Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Planeamento e na Qualidade dos Serviços e no Desempenho Organizacional – Estudo Comparativo em Lares Residenciais para Idosos, na Região do Alentejo

Marco Paulo Teles Fernandes dos Santos

Orientador(es) / Margarida Saraiva

Évora 2021



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente / Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais / António Manuel Ramos Pires (Instituto Politécnico de Setúbal) (Arguente)
Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2021

Dedicatória

Dedico a todos os que procuram contribuir, anonimamente, para o bem e melhoria do outro.

Resumo

A gestão da qualidade, na generalidade das organizações, é um fator crítico de sucesso, e assumido há várias décadas como tal. No entanto, o sector social e, especificamente, os lares para pessoas idosas chegaram mais tarde ao patamar de preocupação com esta temática. O presente trabalho pretende analisar a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no Planeamento e na Qualidade dos Serviços e no Desempenho Organizacional, através da comparação de dois Lares Residenciais para Idosos, na Região do Alentejo.

Definiu-se como objetivo geral, analisar a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional, em lares residenciais para idosos, na Região do Alentejo. Os objetivos específicos definidos pretendem verificar o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional, realizar a comparação entre lares residenciais para idosos com e sem um SGQ implementado, e identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador.

Para dar cumprimento aos objetivos enunciados, optou-se por, metodologicamente, fazer uma análise e revisão de literatura que permita, do ponto de vista teórico e científico, compreender e enquadrar melhor o que se pretende estudar, bem como, comparar as instituições em estudo. O instrumento de recolha de dados, utilizado, foi o inquérito por questionário.

O trabalho realizado permite concluir que a implementação de um sistema de gestão da qualidade em lares residenciais para idosos traz importantes vantagens comparativas, como na imagem interna e externa, e impactos positivos no planeamento, qualidade dos serviços e desempenho organizacional. Destacam-se os impactos na comunicação interna, satisfação dos colaboradores, qualidade e pertinência da formação, planificação e definição estratégica, qualidade e manutenção de equipamentos e edifícios.

Palavras-chave:

Sistema de Gestão da Qualidade, Planeamento de Serviços, Qualidade de Serviços, Desempenho Organizacional, Setor Social.

Title: The importance of the implementation of a Quality Management System (QMS) in the planning, the services quality, and the organisational performance – comparative study in residential homes for the elderly, in the Alentejo region.

Abstract

Quality management, in most organizations, is a critical factor of success, and assumed as such for several decades. However, the social sector and, specifically, the residential homes for the elderly, arrived later to that level of concern with this matter. This work intends to analyse the importance of the implementation of a Quality Management System (QMS) in the Planning, the Services Quality, and the Organisational Performance, through the comparison of two Residential Homes for the Elderly, in the Alentejo region.

It was defined as the main objective, to analyse the importance of the implementation of a Quality Management System in the planning, the services quality, and the organisational performance in residential homes for the elderly, in the Alentejo region. The defined specific objectives intend to verify the impact of the implementation of a Quality Management System in the planning, the services quality, and the organisational performance, to conduct a comparison between a residential home for the elderly with a QMS implemented and a residential home for the elderly without a QMS, to identify the advantages and disadvantages of the implementation of a QMS as a differentiating factor.

In order to fulfil the enunciated objectives, it was chosen to, methodically, do an analysis and a review of literature that allows, from a theoretic and a scientific point of view, to better understand and better frame the object of the study, and compare the studied institutions as well. The data collection instrument utilized, was a survey by questionnaire.

The accomplished work allows to conclude that the implementation of a quality management system in residential homes for the elderly brings important comparative advantages, as in the internal and external image, and positive impacts in the planning, in the services quality, and in the organisational performance. It stands out the impact in internal communication, collaborator satisfaction, training quality and pertinence, strategic planning and definition, building and equipment quality and maintenance.

Keyword: Organisational Performance; Quality Management System; Services Planning; Services Quality, Social Sector.

Agradecimentos

Ao realizar este trabalho, quero agradecer:

- À minha orientadora, Prof^a. Margarida Saraiva, por ter conseguido, em estranhos tempos de pandemia, motivar e acompanhar os seus orientandos até ao objetivo final;
- A todos os meus professores, e demais agentes educativos, que, ao longo da minha vida, deram o seu contributo para a minha preparação, a vários níveis;
- À família, baluarte da esperança;
- Aos amigos, fiéis e constantes.

Agradeço à Providência!

ÍNDICE

Índice de anexos	9
Índice de figuras.....	10
Índice de gráficos	11
Índice de Tabelas	12
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	13
1. Introdução.....	14
1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha.....	14
1.2. Formulação do problema e dos objetivos.....	20
1.3. Metodologia	21
1.4. Estrutura do trabalho	21
2. Revisão bibliográfica.....	22
2.1 Gestão da qualidade e o sector social.....	22
2.1.1 O envelhecimento populacional	22
2.1.2 O papel dos lares residenciais para idosos	25
2.1.3 Gestão da qualidade em lares residenciais para idosos	29
2.2 Gerir e avaliar a qualidade	35
2.2.1 Qualidade, serviços e satisfação.....	35

2.2.2	Modelos e normas de avaliação e gestão da qualidade	40
2.2.3	Gestão da qualidade ao serviço da gestão	57
2.3	Sistema de gestão da qualidade: benefícios e constrangimentos.....	64
2.3.1	Benefícios.....	64
2.3.2	Constrangimentos.....	67
3.	Metodologia de investigação	69
3.1	Objetivos do estudo.....	70
3.2	Instrumentos de recolha de dados	71
3.3	Aplicação do inquérito por questionário	74
3.4	Ética e Moral	75
4.	Análise dos resultados	76
4.1	População em estudo e sua caracterização	76
4.1.1	Caracterização da Instituição A.....	77
4.1.2	Caracterização da Instituição B.....	88
4.1.3	Caracterização dos respondentes da Instituição A e Instituição B	99
4.2	Resultados de acordo com os objetivos definidos.....	106
4.2.1	Análise das respostas às questões com impacto no planeamento.....	106
4.2.2	Análise das respostas às questões com impacto na qualidade dos serviços	110

4.2.3	Análise das respostas às questões com impacto no desempenho organizacional	116
4.2.4	Análise das respostas às questões referentes às vantagens de desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador.....	120
4.3	Discussão de resultados e propostas de melhoria.....	124
4.3.1	Instituição A.....	125
4.3.2	Instituição B.....	128
4.3.3	Discussão de resultados.....	132
4.4	Comparação dos resultados globais obtidos pelas instituições de acordo com os objetivos.....	138
5.	Conclusões.....	142
5.1	Considerações gerais.....	142
5.2	Limitações do estudo.....	148
5.3	Recomendações para trabalhos futuros.....	148
6.	Bibliografia.....	150
7.	Anexos.....	156

ÍNDICE DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo 1: Layout e nota introdutória do inquérito por questionário aplicado -----	CLVII
Anexo 2: Comparação das respostas das instituições, por questão, em gráfico --	CLVIII

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1: População residente com 65 ou mais anos, Portugal, 1991-2080 (estimativas e projeções)-----	24
Figura 2: Modelo EFQM (2009)-----	41
Figura 3: Modelo EFQM (2020)-----	42
Figura 4: Inter-relação dos princípios da qualidade no modelo EQUASS-----	44
Figura 5: Critérios dos MAQRS e sua interação -----	47
Figura 6: Representação esquemática dos elementos de um processo simples e sua interação -----	50
Figura 7: Representação da estrutura da ISO 9001:2015 no ciclo PDCA -----	51
Figura 8: Exemplo de um mapa de processos e suas interações de acordo com a NP EN ISO 9001:2015 -----	54
Figura 9: Balanced Scorecard -----	60
Figura 10: Fases do PDCA -----	61
Figura 11: Impactos das variáveis da GQT nas variáveis do desempenho inovador-----	63
Figura 12: Organograma – Instituição A -----	87
Figura 13: Organograma – Instituição B -----	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
Gráfico 1: Intervalo de idades dos utentes por resposta social – Instituição A -----	79
Gráfico 2: Distribuição dos utentes por sexo e resposta social – Instituição A ----	80
Gráfico 3: Número de utentes da localidade da Instituição e de fora – Instituição A -----	81
Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores por intervalos de idade – Instituição A	82
Gráfico 5: Origem dos colaboradores contratados – Instituição A -----	83
Gráfico 6: Distribuição dos colaboradores por sexo – Instituição A -----	83
Gráfico 7: Distribuição dos colaboradores por grau de escolaridade – Instituição A -----	84
Gráfico 8: Distribuição dos colaboradores por categorias profissionais – Instituição A -----	85
Gráfico 9: Distribuição dos colaboradores por tipo de vínculo contratual – Instituição A -----	86
Gráfico 10: Distribuição dos utentes por intervalos de idade – Instituição B -----	90
Gráfico 11: Distribuição dos utentes por sexo – Instituição B -----	91
Gráfico 12: Número de utentes da localidade da Instituição e de fora -----	92
Gráfico 13: Número de colaboradores por intervalos de idade – Instituição B ----	93
Gráfico 14: Origem dos colaboradores contratados – Instituição B -----	93
Gráfico 15: Distribuição dos colaboradores por sexo – Instituição B -----	94
Gráfico 16: Distribuição dos colaboradores por grau de escolaridade -----	95
Gráfico 17: Distribuição dos colaboradores por categorias profissionais – Instituição B -----	96
Gráfico 18: Distribuição dos colaboradores por tipo de vínculo contratual – Instituição B -----	97

ÍNDICE DE TABELAS

	PÁG.
Tabela 1: Características dos serviços-----	37
Tabela 2: Fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviços	37
Tabela 3: Determinantes da qualidade -----	38
Tabela 4: Benefícios da satisfação para a organização -----	40
Tabela 5: Interação entre processos e as cláusulas da NP EN ISO 9001:2015 -----	55
Tabela 6: Conceitos associados à Gestão da Qualidade Total -----	57
Tabela 7: Conceitos associados ao desempenho inovador -----	62
Tabela 8: Divisão das questões do inquérito por questionário-----	72
Tabela 9: Principais características da Instituição A e Instituição B: resumo-----	99
Tabela 10: Caracterização dos respondentes segundo os motivos para deixar de trabalhar na sua Instituição -----	100
Tabela 11: Caracterização dos respondentes segundo a idade-----	102
Tabela 12: Caracterização dos respondentes segundo o sexo-----	103
Tabela 13: Caracterização dos respondentes segundo o estado civil -----	103
Tabela 14: Caracterização dos respondentes segundo a escolaridade -----	104
Tabela 15: Caracterização dos respondentes segundo o tempo de trabalho na Instituição-----	105
Tabela 16: Caracterização dos respondentes segundo o tempo de desempenho das atuais funções -----	105
Tabela 17: Resultados dos inquéritos por questionário por objetivo – impacto no planeamento -----	106
Tabela 18: Resultados dos inquéritos por questionário por objetivo – impacto na qualidade dos serviços -----	111
Tabela 19: Resultados dos inquéritos por questionário por objetivo – impacto no desempenho organizacional -----	116
Tabela 20: Resultados dos inquéritos por questionário por objetivo – sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador-----	121
Tabela 21: Sugestões de melhoria para a Instituição A e Instituição B -----	137
Tabela 22: Comparação dos resultados da Instituição A e Instituição B de acordo com os objetivos -----	138
Tabela 23: Resumo das principais conclusões obtidas sobre a Instituição A e a Instituição B -----	140

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AAD – Ajudante de Ação Direta.

APCER - Associação Portuguesa de Certificação.

ASG – Auxiliar de Serviços Gerais.

BSC – *Balanced Scorecard*.

CD – Centro de Dia.

EFQM - *European Foundation for Quality Management*.

EN – *European Norm*.

EQUASS - *European Quality in Social Services*.

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas.

GQT – Gestão da Qualidade Total.

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*.

INE – Instituto Nacional de Estatística.

ISO - *International Organization for Standardization*.

MAQRS – Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais.

NP – Norma Portuguesa.

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário.

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade.

SQRS – Sistema de Qualificação das Respostas Sociais.

VAB – Valor Acrescentar Bruto.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha

A problemática da qualidade e da sua gestão está, hoje, amplamente difundida no mercado global. No entanto, há uma grande dificuldade em definir o que é a qualidade e o que pretendemos dizer, ou fazer perceber, quando falamos de qualidade. A utilização da palavra qualidade é muito diversa consoante a área a que nos queremos referir. Dizemos que queremos ter serviços de qualidade, produtos de qualidade e, logo aqui, temos a dificuldade natural da perceção da qualidade num produto ou num serviço.

Por outro lado, aplicamos esta palavra em várias situações da nossa vida como qualidade da saúde, qualidade de vida, qualidade do ambiente, qualidade da educação e da justiça, entre outras. Esta definição reveste-se, ainda, de uma particular dificuldade por ser um conceito subjetivo na sua perceção. Basta imaginarmos dois cidadãos em que um viva numa grande cidade e outro numa aldeia. A definição de qualidade de vida para cada um deles será muito diferente. Desde logo, as suas expectativas e interesses são muito diferentes. Um considerará que ter pouco trânsito e silêncio nas ruas da sua localidade representa uma enorme qualidade de vida, enquanto outro considerará que ter uma enorme variedade e disponibilidade de locais de compra de vestuário, alimentação, oferta cultural diversificada, ao nível de peças de teatro ou salas de cinema, representa uma grande qualidade de vida.

Para além da subjetividade, existem, ainda, os diferentes momentos de vida do ser humano. Uma pessoa em idade ativa, no que ao trabalho diz respeito, poderá considerar que ter muitas oportunidades de emprego com ordenados compatíveis e escolas e serviços perto será a qualidade de vida que precisa. A mesma pessoa, em fase mais avançada da sua existência, preferirá a vivência num local tranquilo, representando, nesse momento, qualidade de vida para si. Ainda sobre os produtos e os serviços, a perceção da sua qualidade difere muito do que valorizamos em cada um deles. Então, como proceder do ponto de vista do produtor ou prestador? Há a necessidade de tornar os critérios de qualidade objetivos e mensuráveis, porque, “embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjetiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão, do ponto de vista do controlo da qualidade, da garantia da qualidade ou da gestão da qualidade, a qualidade necessita de ser objetiva e quantificada de forma a ser monitorizada/medida” (Pires, 2012, p.36).

Perante esta dificuldade devemos partir do geral para o concreto. Ou seja, existe uma ideia de qualidade em cada pessoa que deve ser objetificada em cada área ou sector de atividade. Segundo Pires (2012, p.40), os teóricos clássicos, como Juran, sobre a qualidade, definem-na como “aptidão para o uso”, e Crosby define a qualidade como “conformidade com as especificações”. De uma forma mais aberta e mais romântica, Tribus dá o seu contributo dizendo que “qualidade é o que torna possível a um consumidor ter paixão pelo produto, ou serviço”.

Após compreender a problemática da qualidade importa aplicá-la. Para tal, aplicou-se à qualidade o conceito de sistema que permite operacionalizá-la, onde se pretende que a mesma se desenvolva e seja gerida. Podemos dizer, e segundo o mesmo autor, que temos um sistema quando “vários componentes elementares, independentes, interatuam e formam um todo coerente com um objectivo comum” (p.54). Quando aplicado à qualidade, um sistema da qualidade pode ser definido como o “conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo” (Pires, 2012, p.55). Conforme já referido, a qualidade aplica-se a produtos e serviços. Inicialmente, o conceito de qualidade detinha-se mais sobre os produtos pela facilidade de analisar as suas características tangíveis. Quando aplicamos este conceito aos serviços, a dificuldade aumenta. Pela sua natureza, os serviços são “intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos” (Las Casas, 1999, p.24). Para dificultar a gestão da qualidade e a implementação de um sistema de gestão da qualidade temos, ainda, situações compostas, ou sejam, o cliente tem, num mesmo pacote, um produto para consumir e um serviço para lhe ser prestado. Dando o exemplo de um lar de idosos, no momento da refeição, a qualidade a ser aplicada e gerida tanto se refere aos produtos alimentares utilizados na refeição, à própria confeção, como ao serviço de empratamento ou de serviços do refeitório.

Interessa, pois, perceber se há ou não interesse em implementar um sistema de gestão da qualidade ou se o mesmo apenas representa uma carga burocrática, um entrave à liberdade de tomadas de decisão, um conjunto de novas formas de saber-fazer, uma preocupação acrescida para com o cliente, utentes e restantes partes interessadas, preocupações inexistentes até então, e que benefício algum trazem à organização. As pesquisas feitas revelam que “o crescimento médio anual das empresas voltadas ao cliente e que aplicam a qualidade total é na ordem de 10%, enquanto outras empresas sem esta preocupação não apresentam crescimento” (p.28), sendo que as empresas com o foco no

cliente “tiveram 12% de crescimento nos lucros contra 1% dos clientes que não têm” (Las Casas, 1999, p.29).

A gestão da qualidade total referida aplica os conceitos de controlo da qualidade, garantia da qualidade e gestão da qualidade “a todas as atividades, a todos os produtos e processos e a todos os colaboradores” (Pires, 2012, p.51). Nesta linha, se uma organização quer fazer cada vez melhor, numa perspetiva de melhoria contínua, isso contribui, não apenas para satisfação da organização, mas também para um posicionamento estratégico que possibilite, num mercado concorrencial, diferenciar-se pela qualidade dos seus produtos/serviços. Este aspeto é um ponto-chave na gestão da qualidade, pelo que “a melhoria contínua, a participação dos colaboradores nos processos de decisão, o apoio da gestão de topo, o trabalho em equipa e a cultura aberta da organização são elementos-chave comuns à GQT e à inovação” (Fernandes, Lourenço & Silva, 2014, p.578).

Salienta-se a importância que a qualidade dos serviços prestados tem no desempenho organizacional das instituições. A gestão da totalidade das partes de uma organização concorrem para sua distinção e posicionamento no mercado, contribuindo para esta distinção a “qualidade dos produtos que vendem e dos serviços que prestam, aos quais se aliam fatores como o elevado grau de competitividade, a eficiência dos seus processos ou a satisfação sempre crescente dos seus clientes” (Pinto & Pinto, 2011, p. 50).

Quando se aborda e se investe na qualidade dos serviços e do desempenho organizacional em lares residenciais, que prestam diversos serviços a idosos nem sempre o que está em causa é o lucro, não obstante a sua importância na sustentabilidade das organizações. Por vezes, visam-se “outros objetivos que se sobrepõem à questão do aumento da competitividade por si só” (Pinto & Pinto, 2011, p. 50), como a efetiva qualidade que se incrementa na prestação de serviços e a perceção que as partes interessadas têm da mesma. No entanto, não sendo este o único ângulo de observação e gestão, as organizações procuram garantir a sua sustentabilidade financeira, por vezes, através do investimento necessário à implementação de um sistema de gestão da qualidade. Em lares residenciais, que desempenham um importante papel na justiça social através da responsabilidade social a que estão, pelo menos, moralmente obrigados, procura-se conjugar este binómio de desempenho social e sustentabilidade financeira. Nesta relação são preponderantes as partes interessadas e a sua gestão, pelo que “o desempenho social das empresas está positivamente relacionado com o seu desempenho económico-financeiro” (Marques & Teixeira, 2008, p. 158). A questão económico-

financeira é outro dos fatores que concorre para sensibilizar as lideranças para a necessidade de investimento na implementação de sistemas de gestão da qualidade, que melhorem o desempenho global das organizações. Desta forma, a gestão da qualidade, a responsabilidade social das organizações e o desempenho organizacional encontram-se interligados e, pela gestão total das organizações, promovem a consciência da necessidade da melhoria do planeamento e da qualidade dos serviços prestados. Esta é uma realidade para a qual os lares residenciais para idosos têm vindo a despertar muito lentamente.

Em Portugal, a perceção sobre a qualidade dos serviços/produtos da organização onde trabalham tem-se revelado muito fraca. No que respeita à economia social nacional vemos que a importância deste mercado tem crescido de forma significativa e com impacto na economia nacional. Nesta área, o peso das organizações que prestam serviços aos idosos de âmbito residencial é muito grande e tem aumentado de acordo com a evolução demográfica nacional, cujo índice de envelhecimento nacional (N.º) é de 159,4, com uma taxa de mortalidade de 11 permilagem, em contraste com uma taxa de natalidade de 8,5 permilagem (INE, 2018). Este favorecimento demográfico, baseado no acelerado envelhecimento populacional, tem contribuído para a proliferação de organizações desta natureza, que debatem entre si o mercado existente. Os lares já não são simples locais de depósito de pessoas que ali passam os dias. São organizações vivas e dinâmicas em busca da satisfação das suas partes interessadas, tendo por base a melhoria contínua, sob perigo de perderem clientes ou, no limite, serem impossibilitados de exercer a sua atividade. Ora, numa atividade onde a economia social representou, em 2016, 3% do VAB, aumentando 14,6% em relação a 2013 (INE, 2019), a melhor gestão das organizações com vista à sua preparação para a natural competitividade de mercado torna-se imperiosa. Neste caso em particular, com ganhos financeiros e humanos pela natureza da atividade exercida.

Importa, pois, promover a satisfação das partes interessadas. Para se obter qualidade nos serviços prestados é importante destacar “o conhecimento do utilizador; o estabelecimento de modelos” (Alves, 2009, p.82) e a implementação de normas que disciplinem a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade. A satisfação pretendida “é influenciada (...) por aspetos emocionais, ou aspetos situacionais e do ambiente” (p.83). Esta preocupação para com a satisfação dos clientes tem-se acentuado nas últimas décadas. Por este motivo, a competitividade baseada no desempenho organizacional tem-se revelado fundamental na economia do sector social.

Revela-se de particular importância a gestão da qualidade nestas organizações, tendo por base o compromisso da gestão de topo.

Um sistema de gestão da qualidade apenas mecânico e burocrático poderá representar pouco valor para a organização de destino. Não negando a importância das ferramentas a utilizar na gestão da qualidade, estão “são apenas o veículo da melhoria da qualidade, de modo que sozinhas não são capazes de levar a companhia a um processo de melhoria contínua, satisfação dos clientes e consolidação da posição de mercado sem a condução apropriada da alta administração e dos colaboradores” (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017, p. 440). É essencial que as organizações sociais definam a sua missão, visão, valores, política da qualidade e objetivos da qualidade para que o seu foco seja concreto e se torne possível definir estratégias que promovam a sua competitividade. O conjunto das mudanças que tem surgido no mercado “tem levado as organizações a enfrentarem o desafio permanente de adequação ao mercado global; caracterizado, entre outros aspectos, pela crescente exigência dos consumidores” (Fernandes, Lourenço & Silva, 2014, p. 576).

Uma estratégia competitiva é “o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas” (Porter, 2004, XXVI). Esta definição traduz a urgência de uma definição e mensuração do desempenho organizacional, como imperativo de posicionamento no mercado entre os seus pares e para os clientes existentes e potenciais. Ao assumirmos que o mercado está cada vez mais competitivo, também a gestão da qualidade evolui para dar resposta às necessidades das organizações. Pretende-se que os envolvidos obtenham satisfação na sua relação com as empresas, instituições, etc. Por isso, a qualidade total “passou a representar a busca da satisfação, não só dos clientes, mas de todos os stakeholders (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência da gestão da empresa” (Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004, p. 82). É neste ponto que se considera estarem as organizações sociais que se pretendem estudar, com o foco na gestão da qualidade e desempenho organizacional em lares residenciais para idosos. É um mercado em expansão e perante o qual a opinião do cliente é sensível por se tratar do cuidado humano.

Numa ótica de mercado empresarial, há algumas décadas que as grandes empresas mundiais consideraram haver vantagens na implementação de sistemas de gestão da qualidade, preocupando-se com a própria gestão da qualidade, que permitam otimizar a gestão dos seus processos produtivos, melhorando os resultados obtidos. Aos poucos, a

generalidade das empresas foram percebendo os custos da não gestão da qualidade. No entanto, esta prática estava muito vocacionada para as empresas que vendiam produtos. Aliás, as próprias normas de gestão da qualidade estavam, inicialmente, muito direcionadas para a produção de produtos. Esta situação foi permitindo que se percebesse a necessidade de conceber estas normas numa perspetiva, também, das organizações que prestam serviços.

Sendo a certificação da qualidade, atualmente, uma prática e uma garantia mais ou menos generalizada nas organizações, em muitos casos até obrigatória para se exercer atividade, em Portugal, o sector social e, sobretudo, os serviços prestados em lares residenciais para idosos não têm acompanhado esta preocupação. Ora, este esquecimento não é compatível com a tendência demográfica nacional já referida, (1) a esperança média de vida é cada vez maior, (2) o envelhecimento é uma realidade galopante no nosso país, (3) cada vez mais cedo a população começa a ter problemas de saúde com medicação crónica associada, (4) a visão do envelhecimento deixou de corresponder a um padrão de inutilidade pós-reforma aumentado a preocupação com um envelhecimento ativo, (5) as famílias, na sua generalidade, deixaram de poder cuidar dos seus familiares idosos em casa.

Associado a tudo isto está uma cada vez maior preocupação por parte dos familiares e idosos com a qualidade de vida na velhice. Estas legítimas pretensões têm permitido uma mudança da visão da população sobre lares de idosos. Deixaram de ser os locais onde as pessoas, em determinada idade, aguardam pela inevitabilidade da morte, para serem espaços privilegiados de garantia de prestação de cuidados, de convívio, de atividades, que melhoram a qualidade de vida, de segurança perante o infortúnio. Com todos os erros, imprecisões e injustiças que as generalizações contêm, as pessoas melhoraram os seus rendimentos de reforma, quando comparados com os rendimentos que um cidadão português tinha aos 65 anos de idade, nas décadas de 70 e 80. Até a nomenclatura utilizada se alterou e reflete esta mudança de paradigma. Deixou-se os asilos “de velhos” para os “lares”, “residências seniores”, “casas de saúde”, “hotéis seniores”, “casas de repouso”.

Perante este quadro de maior consciencialização com esta fase da vida e mudança de visão sobre os lares de idosos criaram-se as condições favoráveis para o desenvolvimento de um mercado com grande expressão no panorama nacional. Do binómio “criação de emprego” – “qualidade de vida dos idosos”, surge a preocupação com a importância da qualidade dos serviços prestados nestas organizações.

Neste cenário, o estudo do papel desempenhado pela gestão da qualidade nos serviços prestados aos idosos é muito importante, bem como do papel a desempenhar pela implementação de um sistema de gestão da qualidade, que permita melhorar o que se faz, a forma como se faz e melhorar a visão estratégica destas organizações pela melhoria do seu desempenho.

1.2. Formulação do problema e dos objetivos

A definição de um problema de estudo é um importante ponto de partida na planificação do que se pretende fazer constituindo “o princípio de orientação teórica da investigação, cujas linhas de força define” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.100). Por outro lado, não só orienta como “ajuda a estruturar as análises sem as encerrar num ponto de vista rígido” (p.100). Este estudo tem como problema o papel desempenhado pela gestão da qualidade nos serviços prestados em lares residenciais para idosos. Ao planearem-se um estudo interessa preparar bem e definir melhor uma boa pergunta de partida, pelo que, “a mesma só será útil se essa pergunta for corretamente formulada” (p.34). Os autores abordam, ainda, a importância da definição de uma boa pergunta de partida defendendo que, com ela, “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor”, e que “a pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação” (Bell, 2010, p.44). Este estudo tem a seguinte questão de partida: Será que é vantajosa a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade implementado, para a planificação e a qualidade dos serviços, a prestar em lares residenciais para idosos, bem como para o seu desempenho organizacional?

Neste sentido, com este trabalho pretende-se, assim, analisar a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional em lares residenciais para idosos, na Região do Alentejo.

Pelo que, para as instituições em estudo, identificaram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional;
2. Realizar a comparação entre lares residenciais para idosos com e sem um SGQ implementado;

3. Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador.

1.3. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho realizar-se-á, primeiramente, uma análise e revisão de literatura que permita, do ponto de vista teórico e científico, compreender e enquadrar melhor o que se pretende estudar. Será, também, utilizada a análise comparativa, que é a base deste estudo, entre dois lares residenciais para idosos da região do Alentejo. A utilização de uma técnica de análise e recolha de dados apropriada reveste-se de uma particular importância. Caso a forma de recolha de dados não seja adequada dificilmente os dados recolhidos o são e, logo, a validade do estudo é posta em causa. Neste sentido, considera-se importante que a análise comparativa seja feita com recurso a pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação e análise de inquérito por questionário.

1.4. Estrutura do trabalho

O trabalho desenvolvido, e neste documento plasmado e apresentado, não obstante os seus demais elementos constituintes, de acordo com as regras académicas exigidas para a sua construção e elaboração, encontra-se organizado e dividido em cinco capítulos principais.

No primeiro capítulo, apresenta-se o tema e a sua pertinência, os objetivos definidos e a metodologia a seguir.

No segundo capítulo, é apresentada a investigação feita com base na revisão bibliográfica e análise documental, fazendo o enquadramento teórico do conhecimento produzido referente ao tema de estudo. A organização foi feita tendo por uma orientação em funil do geral para o particular. Assim, começa-se por apresentar o conhecimento produzido sobre o setor social, envelhecimento e lares residenciais para idoso. De seguida, introduz-se a área da gestão da qualidade, normas e modelos de gestão da qualidade e, por fim, a aplicação da gestão da qualidade aos lares residenciais para idosos,

serviços, satisfação, bem como os benefícios e constrangimentos da implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade neste setor em estudo.

No terceiro capítulo, apresenta-se, de forma detalhada a metodologia de investigação utilizada, onde se incluem os instrumentos de recolha de dados, a forma e estratégias de aplicação utilizadas na recolha de dados, a apresentação e divisão das questões do inquérito por questionário, abordando-se, por fim, a forma de tratamento, análise e apresentação dos dados recolhidos.

No quarto capítulo, sobre a análise dos resultados é, dada a conhecer e caracterizada a população sobre a qual incidiu este estudo. Desta forma, e neste seguimento, são apresentadas e caracterizadas as duas instituições em estudo, através de quatro áreas: história, utentes, colaboradores e políticas implementadas. Procede-se à caracterização dos respondentes do inquérito por questionário aplicado, à análise dos resultados do inquérito por questionário de acordo com os objetivos definidos, discussão dos resultados e propostas de melhoria.

No quinto capítulo, apresentam-se as considerações gerais e o cumprimento dos objetivos definidos, bem como, as limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

No próximo capítulo, tal como definido, é feita uma revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, bem como, o enquadramento teórico daquilo que os diversos autores têm estudado, apresentado e concluído acerca das áreas de estudo com que o tema escolhido se relaciona.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão da qualidade e o sector social

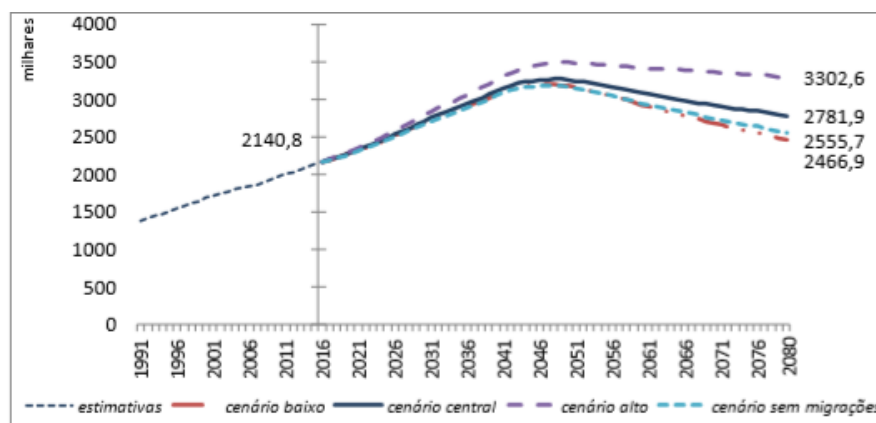
2.1.1 O envelhecimento populacional

O envelhecimento populacional em Portugal é uma realidade inquestionável e incontornável no quotidiano do país. Para falarmos de envelhecimento importa definir idoso. Reconhecendo que várias são as variáveis ou ângulos de análise que podem definir um idoso, a Organização Mundial da Saúde (OMS) indica que se considera idoso a “pessoa com 60 anos ou mais, em países em desenvolvimento e com 65 anos ou mais em países desenvolvidos” (Diogo, 2016, p.14). De acordo com os censos de 2011, o INE, citado por Pereira (2013, p.28) conclui que “estamos mais velhos e temos um nível de

escolaridade mais elevado”. No geral, o envelhecimento tem-se acentuado. De tal forma que já se define a quarta idade para as pessoas com 80 ou mais anos representando, em Portugal, cerca de meio milhão, questão analisada em Pereira (2013). Devido ao aumento da esperança média de vida, de acordo com Barreto, citado por Pereira (2013, p. 29) “o caso português apresenta um envelhecimento da população mais célere que a média europeia”.

De acordo com dados da PORDATA, de 2017, estes indicam que a esperança média de vida, total, em Portugal, em 1970, era de 67,1 anos de idade, tendo passado, em 2017, para 80,8 anos de idade. De facto, um aumento muito significativo. No entanto, esta tendência tem particular predominância em alguns pontos do país, como a região do Alentejo. De acordo com dados da PORDATA, que mediu o índice de envelhecimento, entre 2001 e 2018, através do quociente entre o número de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos (Portal da saúde pública), Portugal passou de um índice de envelhecimento de 101,6 em 2001 para 157,4 em 2018. Se analisarmos os números referentes ao Alentejo pela mesma ordem e para o mesmo período, temos uma alteração de 161,9 para 201,2. O Alentejo já apresentava em 2001 um índice de envelhecimento superior ao que Portugal veio a apresentar em 2018. De acordo com um estudo do INE, em 2017, relativamente às projeções da população residente entre 2015 e 2080, a população portuguesa passará de 10,3 para 7,5 milhões de pessoas. Ainda que estes valores possam incluir o impacto dos saldos migratórios, o aumento do número de idosos não engana. O mesmo estudo indica um aumento do número de idosos de 2,1 para 2,8 milhões e uma diminuição da população em idade ativa de 6,7 para 3,8 milhões. A figura 1 representa essa mesma tendência do aumento da população, com mais de 65 anos, residente em Portugal.

Figura 1 - População residente com 65 ou mais anos, Portugal, 1991-2080 (estimativas e projeções)



Fonte: INE

Estes dados refletem uma oportunidade/preocupação e uma ameaça/constrangimento. Por um lado, em termos de mercado, tenderá para haver um crescimento do negócio e oportunidades relacionados com os lares residenciais para idosos. Em si mesma, esta oportunidade deverá representar uma cada vez maior preocupação com a qualidade dos serviços prestados em linha com a evolução dos tempos e a cada vez maior exigência dos clientes. Por outro lado, a diminuição da população em idade ativa representará uma dificuldade crescente da mão-de-obra disponível para realizar este tipo de tarefas, acompanhada da sua maior formação e especialização que tenderá a acontecer. Fica claro que, e de acordo com Monteiro *et al.* (2015), se irá manter a “constatação da irreversibilidade da posição que os lares assumiram na nossa sociedade” (Monteiro *et al.*, 2015, p. 41). No mesmo artigo, os autores defendem que é “necessário refletir acerca dos cuidados prestados em lares de idosos e aferir a sua qualidade” (p. 41) o que sustenta e está em linha com a preocupação que os números em estimativa e projeção demonstram.

Outros autores vão mais longe estimando que “o índice de dependência, face à população em idade produtiva, estima-se em cerca de 24%, sendo que cerca de 300 mil vivem em situação de isolamento” (Antunes & Pires, 2006, p. 138). Estes dados refletem estimativas para 2010, o que invocava a urgência de soluções e estratégias. A apresentação destes dados e números não tem como objetivo um sentimento de derrota civilizacional, mas sim, compreender a realidade e preparar o futuro. De acordo com o artigo citado, este envelhecimento é “uma conquista da humanidade, mensurável no aumento significativo da longevidade” (Monteiro *et al.*, 2015, p. 55), mas não sem que nos devamos preparar para as “consequências adversas que interferem nas relações

sociais e nos equilíbrios individuais” (p. 55) que nos obrigam a redesenhar a sociedade para enfrentar os “novos problemas sociais e desafios, para os quais as sociedades modernas procuram encontrar as respostas mais adequadas” (p. 55). Estas respostas têm, não raras vezes, a sua raiz nos conceitos de necessidades sociais e solidariedade. A análise destes conceitos tem evidenciado, como imperativo, a “(re)descoberta de novas políticas de intervenção socioeducativas” (Azevedo, 2011, in Rodrigues, 2014, p. 30).

2.1.2 O papel dos lares residenciais para idosos

Compreendendo, pelo anteriormente exposto, a urgência de soluções que deem resposta às tendências demográficas verificadas, no que ao envelhecimento e suporte social aos idosos diz respeito, importa analisar o papel que os lares residenciais para idosos desempenham neste quadro. O modelo social existente baseia-se num pressuposto inexistente: “sociedade europeia (...) muito jovem” (Antunes, 2008, p. 1). De acordo com esta autora temos vindo a assistir a grandes alterações da sociedade

“especialmente de índole demográfica e familiar, como o progressivo envelhecimento da população e a diversidade interna desse envelhecimento, o aumento da esperança média de vida, as mudanças na estrutura e nos modelos de família e a extensão crescente dos direitos de cidadania, tornaram necessária a conceção de novas formas de gestão das organizações da área social, de modo a que privilegiem a flexibilidade necessária para atender à mutação constante e à crescente complexidade da realidade social” (Antunes, 2008, p. 1).

Pelo que “é preciso ajustar o modelo social a esta nova realidade” (p. 2). Tendo sido motivo de preocupação e trabalho no sentido de investir nas melhorias de gestão das instituições sociais, “constatou-se que apesar de se tratar de um sector em crescimento, devido ao envelhecimento da população, as formas de gestão pareciam seguir modelos “artesanais”, sendo evidente a escassez de investigações relacionadas com o tema em estudo” (p. 3). Façamos um retrato das políticas europeias para pessoas idosas que têm vindo a ser alvo de preocupação desde a década de 70, de acordo com Comas *et al.*, citados por Antunes (2008, p. 18):

- Alemanha: O apoio familiar tem vindo a diminuir, sendo o custo social e económico do envelhecimento suportado por seguros privados. O apoio domiciliário surgiu após 1988.
- Bélgica: As primeiras políticas datam de 1983 e privilegiaram as casas de repouso para os grandes dependentes. Existem também muitas associações de economia social de apoio domiciliário.
- Dinamarca: Os hospitais não acolhem idosos e desde 1987 que não são construídos lares para idosos, sendo privilegiadas as residências. As políticas sociais são focalizadas na família e nas residências.
- Espanha: Existe um plano gerontológico nacional, com estruturas próprias. O apoio domiciliário continua em grande expansão.

- França: Os hospitais não acolhem idosos e as políticas sociais são centralizadas nas famílias e nos lares.
- Grécia: O apoio estatal resume-se ao pagamento da pensão de velhice.
- Holanda: Os serviços sociais e de saúde estão descentralizados por associações de economia social ou privados, em que o Estado apenas fiscaliza e financia a qualidade dos serviços. Desde 1975 que não é criado nenhum lar.
- Itália: Existência de redes informais e familiares de apoio aos idosos.
- Luxemburgo: Desde 1985 é realizada uma avaliação sistemática de cada idoso, e respetivo encaminhamento para a solução mais adequada (apoio domiciliário, lares ou família).
- Reino Unido: Existem diversos “apartamentos geriátricos” geridos por privados e financiados pelo Estado. Os serviços de apoio domiciliário são geridos pelo poder local.”

Os dados da Carta Social de 2019 referem que, no distrito de Beja, existem 68 estruturas residenciais para pessoas idosas numa capacidade total de 3486 vagas ocupadas por 3358 utentes. Relativamente ao distrito de Évora, a mesma Carta Social indica a existência de 99 estruturas residenciais para pessoas idosas, com capacidade para 3310 utentes estando ocupadas 3136 vagas. Falamos, aqui, de institucionalização de idoso que, mesmo preservando características que lhe confirmam o que vulgarmente se chama de qualidade de vida, se encontram em situação de fragilidade com tendência para que essa situação se agrave. Com este pano de fundo interessa perceber o papel desempenhado e importância atribuída aos lares residenciais para idosos. Por si só, esta breve caracterização deixa subjacente a importância que este tipo de instituições já tem e os desafios e exigências com que se deparará. Antunes & Pires (2006), após participarem num projeto que pretendeu dar o seu contributo para a “elaboração do Guia Interpretativo para Aplicação da Norma ISO 9001:2000 a Lares de Idosos” (p. 135), apresentaram resultados que importa, aqui, plasmar. Após a análise a três Lares, os autores identificaram os seguintes pontos fortes deste tipo de Instituição: “a liderança das direções com a participação dos diversos colaboradores, as parcerias desenvolvidas com entidades exteriores, as entrevistas conduzidas aos utentes e seus familiares aquando da admissão do potencial utente, a confidencialidade das informações contidas nos processos dos utentes, o registo no livro de ocorrências das anomalias e das informações referentes à passagem de turnos” (p. 144). Os mesmos autores apresentam, ainda, como pontos fracos deste tipo de instituição as seguintes situações:

“não estava sistematizada a aceitação formal pelos clientes das condições oferecidas e acordadas, não estava evidenciada uma avaliação sistemática das necessidades do cliente/utente, algumas funções técnicas estratégicas eram efetuadas por estagiários com formação escassa nas matérias relacionadas com a atividade, não eram efetuados planeamentos de forma sistemática, não existiam procedimentos documentados para as regras e boas práticas em vigor, não existiam procedimentos de segurança nem estava preparada a resposta a situações de emergência, não havia práticas documentadas relativamente ao controlo de equipamentos críticos, alguns dos

requisitos da Norma não faziam parte das preocupações atuais dos Lares, por exemplo, o registo de reclamações e sugestões dos utentes, o circuitos de comunicação, a evidência da melhoria contínua e do aumento de satisfação do cliente”.

Os pontos fracos e fortes aqui referidos têm por base uma análise à luz da Norma ISO 9001:2000. Não nos prendendo, exclusivamente, à análise com base na norma ISO 9001, que já se encontra na sua versão de 2015, são interessantes os dados que daqui se podem retirar. Em primeiro lugar ajuda-nos a compreender a diferença das exigências e complexidades de que estas instituições se revestem quando comparadas com as existentes, de há umas décadas a esta parte. Em segundo lugar, e na mesma linha de raciocínio, percebemos que o paradigma dos Lares Residenciais atuais se alterou em relação aos antigos lares de “mera” permanência de idosos. Em terceiro lugar, numa lógica de utente ou familiar de utente, ajuda-nos a estar informados sobre tudo o que podemos e devemos exigir a uma Instituição desta natureza. Faz com que todos permaneçamos vigilantes.

Não será, portanto, estranho que, no decorrer do estudo, os autores tenham chegado à conclusão de que “as organizações mais novas com clientes mais exigentes apresentavam os graus de concretização mais elevados” (Antunes & Pires, 2006, p. 151). Os novos desafios dos lares residenciais para idosos, que, por vezes, passam por ter clientes mais desafiantes, são identificados pelos autores neste estudo. Refere-se que estas respostas sociais têm, hoje, de ter em conta “o envelhecimento das populações; o aumento da esperança de vida e o progresso das sociedades; o direito das pessoas idosas à participação na definição, criação e implementação de respostas que lhes sejam destinadas” (p. 137). Estas conclusões estão em linha com a análise e caracterização feitas no ponto anterior. Demonstra-se, então, que o quadro global alterou-se e, com esta alteração, redefiniram-se as estratégias de condução e direção das instituições, bem como formulação da oferta por parte dos lares residenciais para idosos. Esta ideia é corroborada por outros autores afirmando que “o aumento da escolaridade da população, assim como as mudanças culturais apontam para um público idoso no futuro próximo mais exigente” (Jacob *et al.*, 2013, p. 87 e 88). Assim, se já existem dados e outros tipos de informação que nos alertam para isso, os mesmos autores defendem que “os idosos serão cada vez mais letrados, e se o conhecimento é poder e liberdade, serão com certeza mais exigentes” (p. 88).

Compreendendo a mudança de paradigma, importa analisar a operacionalização das ações a desenvolver pelos lares residenciais para idoso e seus impactos no papel a

desempenhar por estes. Sendo este o tema deste ponto que estamos a tratar, importa desenvolvê-lo. Estas instituições têm como desafio serem mais profissionais, melhorar a sua formação e informação, trabalhar numa mais rigorosa análise de todas as partes constituintes ou que consigo interatuam. De acordo com os autores referidos, para se começar um processo é indispensável fazer “o levantamento das necessidades e a correta exploração da realidade a que diz respeito” (Jacob *et al.*, 2013, p. 88). Gerir bem para melhor servir parece ser a ideia seguida. De acordo com esses mesmos autores, é importante compreender os custos de cada utente para se cuidar bem e diminuir os desperdícios. Neste sentido, os mesmos autores, defendem que estas instituições deverão conhecer a diferença de utilização de recursos entre utentes para se aumentar a eficiência do exercício de cuidar. Outro ponto referido é o da formação. Esses autores, defendem que é importante compreender e conhecer os profissionais que desempenham funções em lares residenciais para idosos, que funções desempenha cada um deles e que formação têm para o efeito. De acordo com os mesmos autores, coloca-se, ainda, em análise a necessidade que lares com determinadas dimensões têm de ter certos serviços de forma autónoma, como cozinha para um número reduzido de utentes, colocando como alternativa a partilha de serviços pouco praticada entre as instituições desta natureza.

Outro aspeto fulcral para que os lares residenciais para idosos possam desempenhar o seu papel e que define o papel que conseguem desempenhar prende-se com o financiamento. Aqui, importa distinguir os lares residenciais para idosos privados e os lares residenciais para idosos comparticipados pelo Instituto da Segurança Social, I.P.. No primeiro caso, não obstante o dever estratégico que existe de colocar em prática o que foi, anteriormente, referido, a verdade é que lhes cabe, de forma autónoma, definir os preços e a forma de financiamento que julgam oportuna. No segundo caso, a situação é bem diferente na medida em que o modelo de financiamento existente “calcula a mensalidade do utente baseado nos rendimentos do agregado familiar” (p. 89), o que estes autores consideram catastrófico. De facto, caberá ao Instituto da Segurança Social, I.P. e às instituições por si financiadas perceber o alcance e limitações desta forma de financiamento. No estudo já referido, os autores apresentam com exemplo de contradição e uso ineficiente de recurso desta forma de financiamento dando o exemplo de um utente com uma reforma elevada e um utente com uma reforma reduzida. O primeiro terá tido um emprego mais bem remunerado o que, em teoria, lhe terá proporcionado melhores condições de vida chegando a esta fase com menos necessidade de cuidados. No entanto, perante este modelo, pagará mais. No segundo caso, as situações são, em teoria, invertidas

e, perante este modelo, pagará menos. Se estes exemplos se verificarem, pagarão menos os que mais recursos gastam e pagarão mais os que menos recursos gastam. Bem sabemos que este modelo tem por base a solidariedade social. No entanto, de acordo com o defendido por Jacob *et al.* (2013), a mesma só poderia ser colocada em prática de forma verdadeira se as instituições tivessem igual número de utentes com reformas altas e com reformas baixas. Considera-se, pois, neste particular, e de acordo com o exposto pela literatura analisada, que o modelo de financiamento pode colocar em causa a eficiência e rigor da utilização de recursos, bem como a qualidade dos serviços e cuidados prestados.

2.1.3 Gestão da qualidade em lares residenciais para idosos

Importa, neste ponto, compreender a relação entre gestão da qualidade, terceiro sector e, especificamente, a sua aplicação nos lares residenciais para idosos. De referir a importância da necessidade de investimento na investigação científica sobre gestão da qualidade em Lares, dado que muita da produção científica existente se refere à enfermagem e cuidados de saúde (Monteiro *et al.*, 2015).

Vários autores, ao longo dos anos, têm-se debruçado sobre o tema da qualidade, gestão da mesma, possíveis definições e princípios sobre os quais assentam, como Joseph M. Juran, W. Deming, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa. Não temos como objetivo confrontar as visões de cada um, mas sim perceber a raiz da problemática e de que forma chegamos ao ponto em que estamos. De facto, a gestão da qualidade começou por ser uma preocupação no pós-revolução industrial, ligada às indústrias e fábricas. Foram precisos muitos anos para se perceber a importância da gestão da qualidade em qualquer organização e, ainda mais anos, para que os lares residenciais para pessoas idosas compreendessem a importância e papel a desempenhar pela gestão da qualidade na melhoria dos serviços prestados aos seus utentes. De acordo com Paulos, analisado por Nunes (2014, p. 21) “a qualidade é cada vez mais uma exigência da sociedade a todos os níveis, sendo um caminho a percorrer por todo o tipo de organizações” pelo que, as “áreas sociais pretendem acompanhar este melhoramento contínuo da qualidade dos serviços prestados”. Assim, a “competitividade do mercado, a exigência dos clientes, a existência de referenciais normativos reconhecidos internacionalmente” (Lopes, 2014, p. 38) tiveram muita influência na decisão de muitas organizações adotarem um sistema de gestão da qualidade.

Ao analisar-se o quadro do mercado empresarial, os autores reconhecem a importância de um SGQ certificado. Neste sentido, Marques (2005, p.26) refere que “até há pouco uma empresa que certificasse o seu sistema da qualidade garantia uma diferenciação positiva; hoje, uma qualquer organização que não se certifique assume, sim, uma diferenciação negativa”. Esta importância reveste-se, ainda, de um maior relevo quando pensamos no quão crítico é o custo das falhas dado que estas se referem, essencialmente à preservação da segurança de idosos e qualidade dos serviços prestados a idosos institucionalizados que se encontram, por evidências da natureza humana, em situação de maior fragilidade e/ou dependência. Por isso, não importa pretender alcançar a satisfação das partes interessadas se, tal como refere Pires, citado por Nunes (2014, p.21) “não tiver atingido, pelo menos, requisitos mínimos da qualidade pretendida”. Já se vê que uma das vantagens e objetivos da gestão da qualidade é poder evidenciar à comunidade envolvente, e demais partes relevantes, o que se faz e os níveis que se atingem ou estão definidos. A literatura aponta como ponto de partida para esta consciência mais ou menos generalizada a importância dada à melhoria contínua. Esta melhoria contínua, assente na avaliação contínua, inclui as áreas da planificação, controlo da qualidade e melhoria da qualidade. Consciência generalizada não implica, necessariamente, aplicação e investimento generalizados.

Em relação à melhoria contínua, esta é considerada como “uma necessidade emergente na sociedade em que vivemos atualmente” de acordo com o defendido por Saraiva & Teixeira analisado em Rodrigues (2014, p. 3). Na aplicação e valorização desta melhoria contínua tem um papel fulcral o conhecimento do público-alvo para que se possa desenvolver a atividade, do ponto de vista estratégico, com outra perspetiva. É, pois, importante, como referem Melo Brito & Lencastre, citados por Rodrigues (2014, p. 4) que “os gestores da qualidade conheçam o seu público-alvo, as suas necessidades e expectativas, para que consigam assegurar a satisfação dos mesmos”. Compreende-se, assim, a importância que o consumidor assume nesta relação. Tudo o foi referido conduz-nos às motivações que levam uma organização a querer implementar um sistema de gestão da qualidade. De acordo com Saraiva & Teixeira (2010, p.104) estas motivações podem ser “(...) a certificação da organização e a garantia da qualidade dos seus produtos e/ou serviços e processos; a redução dos custos da qualidade (...); a prevenção e correção de problemas de qualidade;(...) a concorrência com sistemas já implementados; o alargamento e procura de novos mercados; e o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes áreas da organização”. Outros autores dividem as

motivações em dois tipos de razões, as internas e as externas. As externas, de acordo com Pires (2007, p.42) relacionam-se com a confiança dada aos clientes “de que a qualidade está sendo alcançada” e as internas estão ligadas à confiança que a organização transmite à sua gestão.

Deste modo, chegamos ao ponto em que é importante perceber o papel da gestão da qualidade e lares residenciais para pessoas idosas. Toda a evolução conceptual e social que teve lugar nas últimas décadas promoveu a evolução dos estados de consciência. Se, por um lado, o envelhecimento populacional é uma realidade em crescimento, como já vimos, por outro, o Estado e o Mercado não têm conseguido dar a resposta necessária às necessidades e alterações sociais e humanas verificadas em função deste crescimento, o que sustenta a desadequabilidade das políticas e estratégias levadas a cabo por este sector, ideia defendida por Antunes (2008). Pelo que, de acordo com Azevedo, citado por Rodrigues (2014, p. 30) “hoje vivemos numa sociedade de risco social, cultural, económico e axiológico”. Nesta perspetiva, os lares residenciais para idosos aumentaram a sua importância e, conseqüentemente, o seu número de unidades.

Perante esta ascensão, os diversos autores têm estudado a importância da gestão da qualidade nas diversas respostas sociais existentes, sendo que aqui nos referimos aos lares residenciais para idosos. Tem sido defendida a importância estratégica da gestão da qualidade neste tipo de organizações dado que esta, de acordo com Henriques *et al.* (2009, p. 125) contribui para “melhorar o funcionamento da Instituição, reduzir custos e melhorar os serviços prestados à comunidade”. Este sector tem como estrado de apoio a qualidade dos serviços prestados para satisfação dos clientes, mas também das partes interessadas uma vez que, tal como refere Claro, citado por Rodrigues (2014, p. 37), “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”.

No entanto, alguns autores são prudentes quanto a esta relação linear de causa-efeito. É possível que uma Instituição se preocupe com a qualidade desenvolvida ou alcançada por si e esta não se traduza, como referem Nunes *et al.* (2001, p. 153), “em procedimentos de garantia de qualidade, de reflexão interna sobre esta problemática, ou de procura sistemática de feedback no sentido de aferir a qualidade”. Relativamente a uma forma específica de implementar a gestão da qualidade, a gestão por processos, adotada, por exemplo, pela ISO 9001, estudou-se que a gestão por processos influencia o desempenho organizacional, hipótese acerca da qual não existe consenso. A gestão por

processos implica “o seu mapeamento, melhoria, coordenação e integração na cultura organizacional” (Antunes, 2008, p. 5). Valorizando a imagem que uma organização do sector social está obrigado a construir e preservar, “é fundamental que as instituições sejam boas gestoras e que mostrem que o são” (p. 19). As instituições do sector social têm de ter uma particular atenção para com os seus clientes, pois, “mesmo as sem fins lucrativos, têm clientes aos quais se destinam os seus serviços, e devem financiar suas próprias atividades, o que as obriga a pensar em termos similares aos utilizados nas empresas que visam o lucro” (p. 25). Este autor faz distinguir a gestão por processo da gestão por funções, sendo que difere, “essencialmente, pelo estabelecimento de objetivos para os processos identificados, a base para a monitorização do desempenho dos processos” (p. 33). De acordo com Lipnack *et al.*, citados por Antunes (2008, p. 33) “a gestão por processos é composta pelos seguintes elementos básicos:

- Realização de atividades;
- Cumprimento de objetivos;
- Obtenção de resultados”

Analisando os processos, elemento chave da abordagem por processos, estes possuem, pelo menos, as seguintes características:

“• Serem definidos pela gestão de topo;

• Serem inter-funcionais por natureza;

• Terem associados um conjunto de objetivos e respetivos indicadores.” (p. 35). Esta caracterização está de acordo com o definido e exigido no âmbito da implementação de um SGQ certificado pela ISO 9001. Nesta metodologia, a avaliação do desempenho tem o seu foco “no desempenho dos processos e não das funções” (Antunes, 2008, p. 52) estando os indicadores de desempenho “em primeiro lugar relacionados com processos e só depois com as funções”. A investigação feita por esta autora, ao analisar instituições do sector social, permitiu afirmar que:

“• O estudo dos processos de uma organização, de forma sistematizada, motiva a organização não apenas para a inovação e mudança, mas para novos modelos organizacionais mais simples;

• A constante reavaliação da sua estrutura, processos e mecanismos de controlo torna a organização cada vez mais autocrítica e competitiva;

• A participação ativa no movimento de melhoria organizacional, torna-se indispensável para uma atitude de reflexão permanente que realce o papel das interações, do relacionamento e das redes entre as organizações e os seus clientes.” (pp. 52 e 53).

Quando falamos de atingir um determinado nível de desempenho, o qual se pretende que seja medido e monitorizado, este tem contornos diferentes neste tipo de instituições

tendo em atenção que “o desempenho de uma organização, não diz respeito unicamente aos resultados que gera para os seus acionistas, mas essencialmente, para as partes interessadas, o que é uma realidade no Sector Social” (p. 66). Por sistemas de avaliação de desempenho Anthony & Govindarajan, citados por Antunes (2008, p. 67) entendem “um mecanismo que melhora a probabilidade de uma organização implementar as suas estratégias com sucesso”

Relativamente à hipótese que esta autora colocou no início do estudo realizado sobre se a Gestão por processos nas organizações tem um impacto positivo no seu desempenho organizacional, a autora constatou que “esta relação é elevada, conferindo um suporte empírico à conceptualização que adotámos e à orientação teórica” (p. 141) concluindo que foi possível verificar “que os resultados obtidos nas análises efetuadas no que respeita à Gestão por processos, (...) permitem concluir pela possibilidade de previsão dos indicadores económicos relativos à “produtividade” e, ainda, dos indicadores da “Qualidade das respostas sociais” relativos à perceção dos participantes quanto ao Desempenho da qualidade, ao “Desempenho em relação ao cliente” e ao “Fornecimento do serviço”, variáveis que integram o modelo de equações estruturais proposto” (p. 141). Estas conclusões suportam as opções metodológicas de gestão por processos em que se baseiam os modelos que têm vindo a ser adotados por estas instituições, que serão referidos de seguida e desenvolvidos mais adiante.

Para implementar um sistema de gestão da qualidade, este tipo de instituições podem adotar vários modelos. Consideramos pertinentes as seguintes referências, as quais serão mais desenvolvidas noutro ponto:

- Série *International Organization for standardization*, (ISO) mais especificamente a ISO 9001, que, de acordo com Rocha (2006, p. 74), são “reconhecidos internacionalmente e destinados a garantir a qualidade” e que pressupõe a certificação por parte de uma entidade externa acreditada para o efeito.

- *European Foundation for Quality Management* (EFQM) que se destina a “estimular a melhoria das empresas de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência das empresas” (p. 80). Este modelo atribui prémios de distinção que estimulam as empresas.

- *European Quality Assurance for Social Services* (EQUASS) que se destina às instituições que desenvolvem a sua atividade no âmbito do serviço social. Tem um âmbito europeu.

- Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) que foram criados pelo Instituto da Segurança Social para permitir que as organizações, pela sua implementação, auto avaliem a sua qualidade e implementem o seu sistema de gestão da qualidade. Estes modelos são inspirados na norma ISO 9001 e nos modelos anteriormente referidos.

Importa referir que uma organização pode implementar e manter um sistema de gestão da qualidade sem que isso obrigue à sua certificação. Esta serve para reconhecimento externo com, assim se deseja, implicações positivas internas.

Percebamos, então, a importância e impacto do desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade neste tipo de organizações. Importa referir a importância que um bom gestor da qualidade tem na implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade. Este tem de

“planificar, prever assuntos e delinear uma estratégia (...) organizar, analisar e agrupar tarefas para que sejam executadas com eficiência por outras pessoas. É necessária uma capacidade de coordenação com coerência e harmonização dos programas. É fundamental dirigir, propor metas e objetivos, saber tomar decisões, ter capacidade de diálogo e negociação e maturidade emocional. A integridade, a excelência, a inovação e o espírito de equipa, são valores fundamentais que um gestor deve possuir para implementar a qualidade numa Instituição” (Nunes, 2014, p. 22).

A somar a tudo isto, pelas mudanças na sociedade em geral, com impacto na gestão da qualidade, os gestores da qualidade deverão estar preparados para os novos desafios que se lhes apresentam. De acordo com Pires (2012, p. 71) estes desafios estão relacionados com

“(1) adaptação a ciclos de desenvolvimento cada vez mais rápidos e frequentes, acompanhados do uso intensivo de novas tecnologias; (2) Necessidade de integração com diversas áreas importantes para a empresa, tais como, gestão da inovação, gestão do ambiente, gestão do conhecimento, etc.; (3) Maior interação das empresas com a sociedade — ética e responsabilidade social; (4) Necessidade de ampliação de conhecimentos no que diz respeito ao campo da gestão e estratégia”.

Em sentido contrário, a não existência/implementação da qualidade numa Instituição “pode provocar uma ausência de cooperação, desconfiança e controlo excessivo, falta de persistência, postura desinteressada, falta de diálogo e de sintonia, falta de coordenação e a não otimização, ineficácia e amadorismo” (Nunes, 2014, p. 22). Conclui-se, pois, que a qualidade da liderança assume uma importância central na implementação e gestão do processo. As razões para que um processo de gestão da qualidade deva ser implementado neste tipo de organizações e nelas faça sentido são:

- 1) área em que a segurança da pessoas e bens é crítica;
- 2) os custos das falhas são muito elevados, ou mesmo irreparáveis;
- 3) a prevenção tem nesta área um valor inquestionável;
- 4) a improvisação e os erros causam elevada insatisfação;

5) o cliente dispõe, frequentemente, de uma menor possibilidade de escolha.”
(Antunes & Pires, 2006, p. 137).

Estes autores defendem ainda que “nenhuma organização pode aspirar a obter a total satisfação dos seus clientes e o reconhecimento dos seus parceiros e da comunidade que serve se não tiver atingido, pelo menos, requisitos mínimos da qualidade pretendida” (p. 137). Em todo este processo realça-se a importância que a formação de técnicos e demais intervenientes têm. De acordo com as conclusões retiradas da avaliação feita ao Plano Avô, criado em 2000 pelos então Secretários Adjuntos do Ministério da Economia e do Ministro do Trabalho e da Solidariedade, questão analisada por Antunes & Pires (2006), 75% das instituições analisadas investem na formação de todo o pessoal, 8% analisam contabilisticamente os custos da qualidade (custos de conformidade) e nenhuma analisa os custos da não qualidade. Só com investimento na formação poderemos ter um sistema de gestão da qualidade implementado, mantido e a produzir resultados. Isto é o que se pretende com a gestão da qualidade. Esta, pode e deve ser aplicada “à gestão de organizações para Idosos, em benefício dos utentes, com vantagem para o respetivo sector de atividade social com a inerente melhoria da sua imagem pública e do seu desempenho” (p. 151).

2.2 Gerir e avaliar a qualidade

2.2.1 Qualidade, serviços e satisfação

Neste ponto, procurar-se-á estabelecer a relação entre qualidade de serviços a prestar e satisfação dos clientes, tendo como pano de fundo a qualidade e a sua crescente importância atribuída. Não nos deteremos com a problemática da definição da qualidade, amplamente estudada, projetada e apresentada como subjetiva e dependente do contexto ou do que se pretende ou valoriza. É neste contexto que “os estudos sobre satisfação do consumidor também têm absorvido parte considerável dos esforços dos pesquisadores” (Spina, Giraldi & Oliveira, 2013, p. 95). Os mesmos autores defendem que “é necessário empreender esforços para o estudo da qualidade em serviços, bem como a satisfação dos clientes com os serviços prestados, já que qualidade e satisfação, que não são sinónimos, estão fortemente relacionadas” (p. 95).

Comece-se pelos serviços. Os lares residenciais para idosos prestam, não só, mas essencialmente, serviços. Não sendo fácil a delimitação e definição de setor de serviços “é preciso chegar a um denominador comum que defina as características básicas

necessárias à sua diferenciação dos demais setores económicos” (p. 96). Serviços podem ser definidos, de acordo com Keller & Kotler, citados por Spina, Giraldi & Oliveira (2013, p. 96) como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Lovelock & Wrigth, citados por Spina, Giraldi & Oliveira (2013, p. 96) definem serviços como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção” e “atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. Compreende-se que não chegaremos a uma definição única e mais correta. No entanto, toma-se como mais consensual, de acordo com Grönroos, citado por Spina, Giraldi & Oliveira (2013, p. 96), a definição de que serviço “é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”. Os serviços não se apresentam, aqui, como oposição a produtos mas interessa perceber as suas diferenças. Ao contrário do produto “os serviços não podem ser vistos, ouvidos, cheirados ou provados previamente ao momento da compra/consumo, sendo sentidos pelo cliente quando ele experimenta a execução dos mesmos” (p. 97).

Para se compreender as diferenças entre serviço e produto, os autores apresentam características dos serviços que os distinguem de imediato como, por exemplo, de acordo com Kelle & Kotler, citados por Spina, Giraldi & Oliveira (2013, p. 96) a “intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Pela sua perecibilidade, não podem produzidos antes do seu consumo, nem armazenar na expectativa de vendas futuras; pela sua variabilidade, Corte (2009, p. 14) refere que os serviços podem ser “mais adaptáveis e flexíveis do que produtos com atributos standards” sendo que Crato (2010, p. 14) refere que “os processos de produção nem sempre possuem informações objetivas a respeito das suas operações, que podem nem se repetir com frequência”; pela sua intangibilidade, como já se disse, não podem ser provados ou tocados antes de serem adquiridos; pela sua inseparabilidade não se pode separar o prestador de serviços do serviço por ele prestado.

A Tabela 1 ajuda a compreender a distinção feita.

Tabela 1 – Características dos serviços.

Bens físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interação comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) do processo de produção	Clientes participam na produção
Podem ser mantidos em stock	Não podem ser mantidos em stock
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte - Grönroos *in* Spina, Giraldi &Oliveira, 2013, p. 97.

Abordando, agora, a qualidade em serviços, esta é definida por Bateson &Hoffman, de acordo com referência em Spina, Giraldi & Oliveira (2013) como um instrumento ou forma de obter vantagem e sucesso em relação à concorrência. Se o interesse é termos mais clientes e fiéis, importa perceber que fatores leva um cliente a mudar de empresa prestadora de serviços. Seguidamente, a Tabela 2 apresentada ajuda a compreender este ponto.

Tabela 2 – Fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviços.

PREÇO Preço alto Aumento de preços Preço injusto Preço enganoso	FALHA NA ENTREGA DO SERVIÇO Desatenção Má educação Indiferença Falta de preparação
INCONVENIÊNCIA Localização/horário Espera por uma visita Espera pelo serviço	RESPOSTA À FALHA NO SERVIÇO Resposta negativa Sem resposta Resposta relutante
FALHA NO SERVIÇO CENTRAL Erros no serviço Erros de cobrança Serviço desastroso	PROBLEMAS ÉTICOS Enganos Venda agressiva Insegurança
MUDANÇA VOLUNTÁRIA O cliente mudou-se O prestador encerrou suas atividades	CONCORRÊNCIA O cliente encontrou um serviço melhor.

Fonte – Keaveney *in* Spina, Giraldi &Oliveira, 2013, p. 98.

Relativamente à qualidade de serviços alguns autores abordaram o tema. Pararuraman *et al.* (1985) elaboraram “um modelo que sumariza a qualidade de serviços, mostrando os fatores que a influenciam e os motivos do seu fracasso” (Spina, Giraldi & Oliveira, 2013, p. 98).

O modelo divide-se em *gaps* (lacunas) que, de seguida, se enuncia:

- Gap 1: entre as expectativas do consumidor e as percepções da gestão.
- Gap 2: entre as expectativas da gestão e as especificações da qualidade dos serviços.
- Gap 3: entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega.
- Gap 4: entre a entrega dos serviços e as suas comunicações externas.
- Gap 5: entre o serviço percebido e serviço esperado.

(Spina, Giraldi & Oliveira, 2013, p. 98)

Deste modelo, os autores definiram 10 determinantes da qualidade que se apresentam na Tabela 3.

Tabela 3 – Determinantes da qualidade.

CRITÉRIO	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa faz certo da primeira vez e honra seus compromissos. Exemplo: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo dos empregados de prover os serviços e à sua presteza nessa tarefa. Envolve rapidez nos serviços: retornar a ligação de um cliente rapidamente ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir a habilidade e o conhecimento necessários para realizar o serviço, o que envolve: conhecimento e habilidade do setor de atendimento e do suporte operacional, e capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se à proximidade e à facilidade de contato, o que significa que o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é extenso, tem horário de funcionamento e localização convenientes.
Cortesia	Envolve delicadeza, respeito, consideração, amabilidade no atendimento pessoal, o que inclui consideração pela propriedade do cliente.
Comunicação	Manter os consumidores informados em linguagem que possam entender e ouvi-los. Isso significa aumentar o nível de sofisticação com os mais bem-educados, falar de maneira simples e direta com os consumidores mais simples, explicar o serviço em si, o preço, os descontos, e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Envolve honestidade e comprometimento no atendimento das necessidades dos clientes, abrangendo nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de envolvimento nas interações com os clientes.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida envolvendo segurança física, financeira e confidencial.
Compreensão e conhecimento do cliente	Esforçar-se para entender as necessidades e exigências específicas dos clientes, prover atenção individual e reconhecer os clientes habituais.
Aspectos tangíveis	Inclui as evidências físicas do serviço: instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos usados na prestação de serviço, representações físicas do serviço e outros clientes presentes nas instalações.

Fonte – Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry *in* Spina, Giraldi & Oliveira, 2013, p. 99.

Para finalizarmos este ponto, abordaremos a satisfação. Este conceito, de acordo com Lovelock e analisado em Pereira (2013) é mais abrangente do que o conceito de qualidade dos serviços e é, por vezes, considerado uma parte desta. A literatura produzida tem-se dividido relativamente à relação entre satisfação e qualidade. De acordo com Grönroos e analisado por Pereira (2013), alguns autores defendem que é a qualidade percebida que leva à satisfação, outros defendem que é a satisfação que conduz à percepção da qualidade de um serviço. Não nos detendo sobre a historicidade da evolução desta temática e índices de satisfação, como o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) ou o *European Customer Satisfaction Index* (ECSI), Javadein, Khanlari, & M.; Lam, Zhang, & Jensen; Leeweun, Quick, & Daniel; Lovelock, citados por Pereira (2013, p. 50) definem satisfação do consumidor como “um julgamento sobre os atributos de um serviço, ou do próprio serviço, que garantem um nível de prazer relacionado com o consumo”, defendendo, os mesmos autores, citados por Pereira (2013, p. 50) que a satisfação do consumidor é “como uma experiência afetiva que é ativada quando as necessidades dos consumidores são preenchidas, indo ao encontro das suas expectativas”. Atualmente, as organizações investem no que promova a satisfação do cliente porque reconhecerem, nesta prática, uma importante alavanca estratégica com consequências operacionais. O aumento dos níveis de satisfação são reconhecidos pelas organizações como trunfos que diminuem os custos para conseguir novos clientes e como facilitadores na gestão e resolução de problemas, conflitos e reclamações, questão referida por Kotler & Keller; Lam, Zhang, & Jensen e analisada em Pereira (2013). Não promovendo a redução de tudo à satisfação do cliente, os autores dão-lhe particular importância por ter a capacidade de influenciar e dirigir as preferências do cliente, tal como indica Gerson citado por Pereira (2013, p. 51) referindo que “se o nosso cliente não ficar satisfeito, deixará de querer fazer negócio”. Na perspectiva deste autor, a qualidade é importante na medida em que contribui para a satisfação do cliente.

Na Tabela 4, apresentam-se os benefícios que a satisfação transporta para a organização.

Tabela 4 – Benefícios da satisfação para a organização.

SATISFAÇÃO	Encoraja a compra repetida e lealdade
	Promove/potencia passa-palavra positiva
	Reduz custo com atração de novo consumidores
	Reduz custos associados às falhas nas performances dos serviços
	Isola os consumidores das ações da concorrência
	Cria vantagem competitiva

Fonte – Adaptado de Lovelock *in* Pereira, 2013, p. 51.

Desta forma se pretende relacionar qualidade, serviços e satisfação, enquadrando teoricamente e contribuindo para a compreensão da sua importância na abordagem da gestão da qualidade em lares residenciais para pessoas idosas e suas implicações na relação negócio-serviço-cliente.

2.2.2 Modelos e normas de avaliação e gestão da qualidade

Neste ponto pretende-se apresentar quatro modelos relativos à implementação de sistemas de gestão da qualidade, já referidos anteriormente: EFQM, EQUASS, MAQRS e ISO. Destes, daremos particular atenção à ISO por ser o modelo mais seguido nos sistemas de gestão da qualidade implementados em organizações, que oferecem os serviços inerentes aos lares residenciais para pessoas idosas.

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Este modelo tem oito critérios divididos em *critérios meios* e *critérios resultados*. Os critérios meios são os fatores crítico para o sucesso de uma organização e os critérios resultados são os resultados obtidos da implementação deste modelo. No primeiro caso, temos os critérios de “liderança, planeamento e estratégia; gestão de pessoas; recursos e parcerias; processos”, no segundo caso temos os critérios de “satisfação dos clientes; satisfação dos colaboradores; impacto na sociedade; resultados de desempenho chave” (Pires, 2012, p. 527-529). Na Figura 2, apresenta-se o modelo EFQM para mais fácil compreensão.

Figura 2 – Modelo EFQM (2009).



Fonte – Adaptado de Pires, elaborado por Rodrigues, 2016, p.66.

A respeito deste modelo importa referir que o seu uso e as práticas de autoavaliação levaram a EFQM “a criar em 2001, dois novos níveis dentro do esquema geral de excelência profissional” (Rodrigues, 2016, p.66.), o que fez com que as organizações várias pudessem, de acordo com o que refere Pires, citado por Rodrigues (p. 66):

“percorrer um caminho para excelência, em cinco etapas com os seguintes objetivos: 1) Proporcionar um reconhecimento a nível europeu, abrangendo organizações para além das consideradas como modelos, de modo a facilitar a aprendizagem do modelo. 2) Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM, no sentido da melhoria contínua da organização, potenciando a sua divulgação. 3) Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de excelência mais elevados, através de etapas escalonadas e motivadoras”.

Relativamente às razões para adotar este modelo, podemos afirmar que a sua aplicação “permitirá obter uma panorâmica alargada do desempenho da organização face a uma ferramenta usada por organizações reconhecidas como modelo” (p.70), colocando a organização em situação privilegiada para “demonstrar que desenvolveu um plano de melhorias baseado no *feedback* da autoavaliação feita a luz do Modelo de Excelência da EFQM” (p.70).

Atualmente, e na senda da desejada melhoria contínua, o modelo EFQM – 2020 – definiu como base para a sua estrutura a resposta a três perguntas com três palavras-chave: Porquê? Como? O quê?

“- **Porque** existe esta organização? Qual o Propósito que cumpre? Porque esta Estratégia em particular? (**Direção**)

- **Como** pretende cumprir o seu Propósito e a sua Estratégia? (**Execução**)

- **O que** verdadeiramente alcançou até hoje? O que pretende alcançar amanhã? (**Resultados**)” (apq.pt, 2020)

Este modelo, focado no desempenho operacional e na orientação para os resultados, de acordo com esta última perspetiva, esquematizou as suas principais ideias da forma que, de seguida, se apresenta. Como se pretende com uma demonstração esquemática, a Figura 3 facilita a captação das bases, compreensão dos seus princípios e interação das mesmas.

Figura 3 – Modelo EFQM (2020).



Fonte – <https://apq.pt/reconhecimentos-efqm/modelo/>

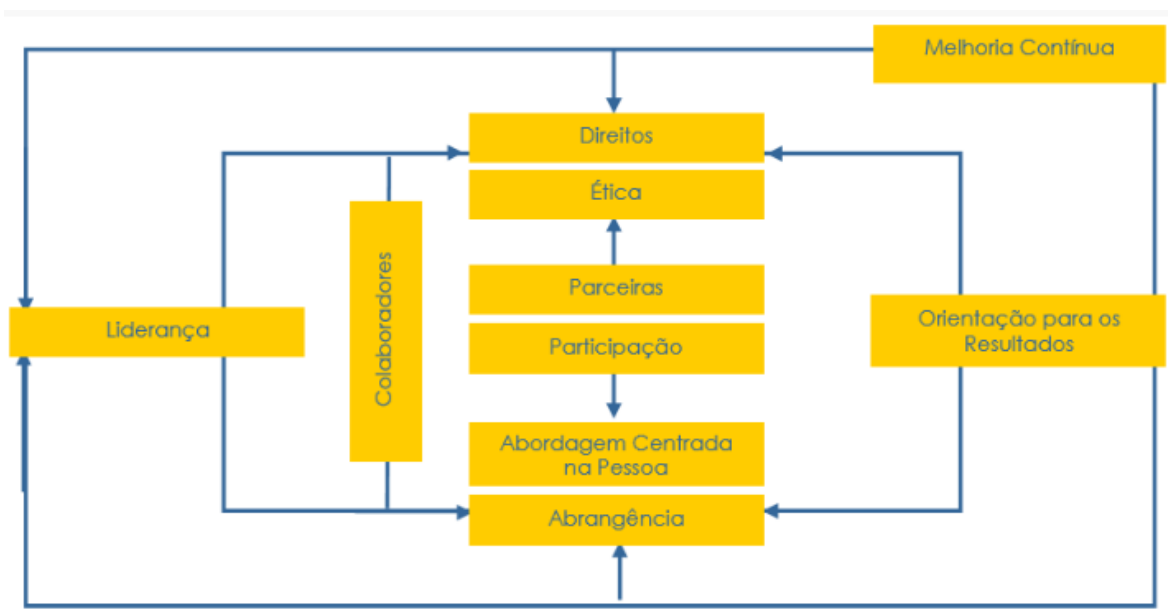
European Quality Assurance for Social Services (EQUASS)

Este modelo é uma iniciativa da Plataforma Europeia de Reabilitação (EPR) e destina-se às organizações que atuam na área social. Inicialmente, este modelo foi criado com o foco preferencial na área da deficiência. No entanto, atualmente pode ser utilizado por qualquer organização da área do serviço social. O modelo EQUASS “disponibiliza um conjunto abrangente de serviços na área do desenvolvimento, promoção, aprovação e certificação da qualidade, todos eles em conformidade com os requisitos europeus para a qualidade da prestação dos Serviços Sociais” (EQUASS, 2012, p.2), tendo como principais objetivos “melhorar o sector dos serviços sociais através do compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua, e pela garantia de serviços de qualidade aos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) em toda a Europa” (p.2). Este modelo assenta “numa estrutura de 10 princípios de qualidade, 50 critérios, cada um com diferentes indicadores, e certificam dois níveis diferentes de qualidade” (Fernandes, 2020, p. 39). Estes princípios e critérios certificam dois níveis possíveis: nível I - *Assurance* e nível II – *Excellence*. Existe, ainda, um terceiro nível que não corresponde a certificação: Prémio Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais.

O nível I, EQUASS *Assurance* “conduz a um sistema de garantia e controlo da qualidade que permite às organizações iniciarem um processo de certificação externo, de reconhecimento a nível europeu, através do qual, certificam a qualidade dos seus serviços junto de clientes/utentes/utilizadores/as do serviço e stakeholders” (p. 40). O nível II, EQUASS *Excellence*, “é uma marca de excelência e exige que as organizações efetuem uma auto-avaliação e reflitam a mesma num relatório” (p. 42), cujo processo de certificação é totalmente organizado e gerido a partir de Bruxelas.

Os princípios da qualidade deste modelo são: liderança, recursos humanos, direito, ética, parcerias, participação, orientação para o cliente, abrangência, orientação para os resultados, melhoria contínua, de acordo com os critérios da EQUASS (2012). Os princípios enunciados interrelacionam-se da seguinte forma, apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Inter-relação dos princípios da qualidade do modelo EQUASS.



Fonte: <https://apq.pt/certificacao-equass/modelo/>

Para melhor compreendermos o que implica cada um destes princípios apresenta-se, de seguida, o que se espera de cada organização em relação a estes (EQUASS, 2012).

“Liderança - As organizações que prestam serviços sociais evidenciam liderança dentro do sector social, internamente através de boa governação e dentro da comunidade através da projecção de uma imagem positiva, desafiando as baixas expectativas existentes, encorajando as melhores práticas, assegurando uma utilização mais eficiente dos recursos, fomentando a inovação, e contribuindo para a criação de uma sociedade mais aberta e inclusiva.”.

Recursos humanos - As organizações que prestam serviços sociais lideram e gerem os seus colaboradores e o respetivo desempenho de forma a alcançar os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente/utilizador. Estão comprometidas com o recrutamento e promoção de pessoal qualificado, baseando-se nos conhecimentos, capacidades e competências requeridas. Promovem uma cultura de envolvimento, desenvolvimento e aprendizagem contínua dos seus colaboradores para benefício das pessoas servidas e outras partes interessadas. A organização promove a saúde, segurança e bem-estar dos seus colaboradores, proporcionando condições de trabalho apropriadas.

Direito - As organizações prestadoras de serviços sociais comprometem-se com a promoção e a defesa dos direitos dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), em termos de igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento e liberdade de escolha, autodeterminação e participação equitativa. Asseguram o consentimento informado e a adoção de ações positivas e não-discriminatórias dentro dos seus próprios serviços. Este compromisso está presente em todas as fases do desenvolvimento e prestação dos serviços e nos valores da organização.

Ética - As organizações prestadoras de serviços sociais funcionam com base num Código de Ética que respeita a dignidade dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores, protegendo-os de riscos indevidos, que especifica os requisitos de competência dentro da organização, e promove a justiça social.

Parcerias - As organizações que prestam serviços sociais atuam em parceria com entidades públicas e privadas do sector, empregadores e representantes dos trabalhadores, entidades financiadoras e clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), organizações representativas, grupos locais, famílias e prestadores de cuidados, para criar um contínuo de serviços, alcançando níveis mais eficazes de impacto dos serviços e uma sociedade mais aberta e inclusiva.

Participação - As organizações que prestam serviços sociais promovem a participação e inclusão dos seus clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) em todos os níveis da organização e dentro da comunidade. As organizações envolvem os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) como membros ativos das suas próprias equipas de trabalho. Com vista ao aumento da participação e inclusão equitativa as organizações devem facilitar o *empowerment* dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores). Trabalham em colaboração com entidades e grupos representativos de apoio à defesa, eliminação de barreiras, ensino público e promoção ativa da igualdade de oportunidades.

Orientação para o cliente - As organizações que prestam serviços sociais implementam processos com vista à melhoria da qualidade do vida dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), baseados nas necessidades dos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e de outros potenciais beneficiários. Respeitam o seu contributo individual envolvendo-os na sua auto-avaliação, na avaliação dos serviços que lhes são prestados e demonstram a criação de valor e os objetivos dos serviços tendo em conta o ambiente físico e social em que estão inseridos.

Abrangência - As organizações que prestam serviços sociais asseguram aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) o acesso contínuo a serviços holísticos e baseados na comunidade, valorizando a contribuição de todos os clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores) e potenciais parceiros, incluindo a comunidade local, empregadores e outras partes interessadas, atuando desde a intervenção precoce, ao apoio e acompanhamento continuado. Os serviços deverão ser prestados por uma abordagem de equipa multidisciplinar ou em parceria com outros prestadores de serviços e empregadores.

Orientação para os resultados - As organizações que prestam serviços sociais orientam-se para resultados, tanto em termos de como eles são percebidos, nos resultados alcançados, e que benefícios proporcionam aos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores), seus familiares, cuidadores, empregadores, outras partes interessadas e a comunidade em geral. Elas também aspiram alcançar maior valor para os seus compradores de serviços e entidades financiadoras. Os impactos dos serviços são medidos, monitorizados, e são elementos importantes dos processos de melhoria contínua, transparência e responsabilização.

Melhoria contínua - As organizações que prestam serviços sociais são proactivas em ir ao encontro das necessidades do mercado, utilizando os recursos de forma mais eficaz, desenvolvendo e melhorando os serviços, promovendo a investigação e desenvolvimento para obter inovação. Desenvolvem estratégias eficazes de marketing e comunicação, valorizam o feedback dos clientes (utentes/pessoas servidas/ utilizadores), entidades financiadoras e outras partes interessadas e implementam sistemas de melhoria contínua da qualidade.”.

Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS)

Com o objetivo de “Garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativa” (Modelo de Avaliação da Qualidade – Lar Residencial, 2007, p. 4), bem como “constituir um referencial normativo que permita avaliar a qualidade dos serviços prestados e consequentemente diferenciar positivamente as Respostas Sociais” (p. 4), o Instituto da Segurança Social, I.P. concebeu “Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais - Creche, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Lar Residencial, Centro de Atividades Ocupacionais, Lar de Infância e Juventude e Centro de Acolhimento Temporário.” (p. 4). Assim, este modelo é definido pela tutela como “um referencial normativo que se baseia nos princípios de gestão da qualidade e onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação

do Sistema de Gestão da Qualidade dos serviços prestados pelas Respostas Sociais” (p. 4).

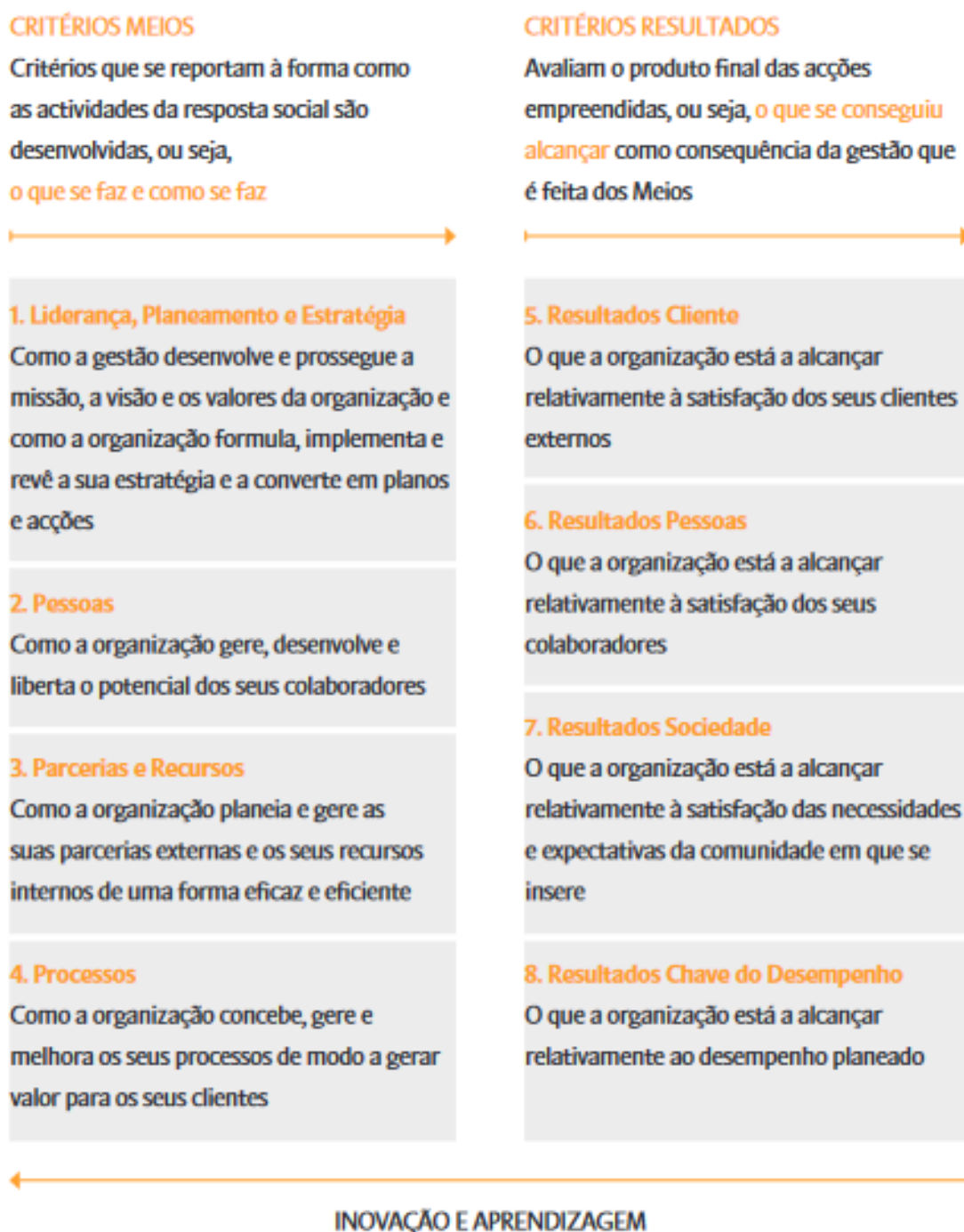
Este modelo desenvolvido, tal como já referido “teve como referências a norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos e o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM)” (p. 8), como vemos no esquema apresentado na Figura 5.

Os princípios deste modelo são

- Orientação para os resultados;
- Focalização no cliente;
- Liderança e constância nos propósitos;
- Gestão por processos e por factos;
- Desenvolvimentos e envolvimento das pessoas;
- Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas;
- Desenvolvimentos de parcerias;
- Responsabilidade social corporativa;

Esquemáticamente, o modelo é apresentado na figura seguinte:

Figura 5 – Critérios do MAQRS e sua interacção.



Fonte - Modelo de Avaliação da Qualidade – Lar Residencial, p. 7 in seg-social.pt

De acordo com este manual, o modelo referido, nas suas interações, tem a seguinte leitura “Resultados Excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução do Planeamento e Estratégia, das Pessoas, dos Recursos e Parcerias e dos Processos. (EFQM, Modelo de Excelência da EFQM)” (p. 7). Tendo sido criados para auxiliar as instituições nas suas variadas respostas sociais, pretende-se que os MAQRS sejam um “instrumento base para a

implementação e desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade” (Rodrigues, 2014, p. 39). Referido por Claro, e analisado em Rodrigues (2014), estes manuais pretendem agrupar os requisitos aplicáveis a cada resposta social num só manual. Ribeiro citado por Rodrigues (2014, p. 39) refere que, para além da desejada melhoria contínua, estes manuais também pretendem “permitir a auto sustentabilidade das organizações”. Salienta-se que cada MAQRS, de acordo com Claro & Borges citados por Rodrigues (2014, p. 39) se divide em três partes, “os modelos de avaliação da qualidade, o manual de processos chave e questionários de avaliação da satisfação interna e externa”. Por seu turno, Ribeiro citado por Rodrigues (2014, p. 39) refere que para cada processo chave foram definidos “objetivos, campo de aplicação, fluxograma das atividades / modo operatório, indicadores, dados de entrada e saída de responsabilidades; instruções de trabalho que descrevem as atividades associadas a cada processo (...); impressos com o duplo objetivo de serem por vezes instrumentos de trabalho e registos das ações realizadas”

Da aplicação deste modelo resulta um Sistema de Qualificação das Respostas Sociais. Baseado no conceito de melhoria contínua, “para cada critério foram estabelecidos três níveis de exigência para o cumprimento dos requisitos - Nível C, B e A” (Modelo de Avaliação da Qualidade – Lar Residencial, 2007, p. 8) auditáveis por “entidades qualificadoras, externas, independentes e acreditadas no âmbito do Sistema Português da Qualidade.” (p. 8). Estas auditorias seguem o normal percursos de auditorias externas de concessão, acompanhamento, renovação, seguimento e extraordinárias, estando definidas auditorias para cada um dos três nível de acordo com a exigência de cada um. Este SQRS “tem como objetivo a qualificação das respostas sociais através da avaliação da conformidade dos serviços com os requisitos estabelecidos nos critérios deste Modelo” (p. 8).

De acordo com um estudo levado a cabo por Rodrigues (2014) que incidiu sobre 85 IPSS do distrito de Viana do Castelo, concluir apenas 7 instituições pediram apoio para a implementação do SGQ do Instituto da Segurança Social e que metade das mesmas consideraram “que os MAQRS não se coadunam com a realidade das instituições” (Rodrigues, 2014, p. 68). Das IPSS que implementaram um SGQ, que foram 21, “apenas 5 encontram-se certificadas, sendo que 4 referiram que estão certificadas em níveis diferentes dos definidos pelo ISS, nomeadamente pelo Modelo EQUASS e pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação” (Rodrigues, 2014, p. 68). Neste estudo, e de acordo com a amostra, concluiu-se que “o número de IPSS com SGQ implementado é

muito diminuto” (p. 68) e que, no quadro de instituições apresentadas e estudadas “não existe nenhuma IPSS certificada nos níveis definidos pelo ISS” (p. 69)

Este modelo tem, pois, representado uma ferramenta pesada na sua implementação e cara na sua certificação. Neste sentido, a instituições de lares residenciais para idosos com sistema de gestão da qualidade implementado e auditado com vista a certificação têm optado, na sua maioria, como vimos, por outros modelos.

International Organization for standardization (ISO)

A ISO citada por Lopes (2014) “é uma entidade não-governamental fundada em 1947 em Genebra, na Suíça, que congrega os organismos de normalização de 164 países e é responsável pela elaboração e publicação de normas internacionais em diversos campos técnicos” (Lopes, 2014, p.32)

As chamadas normas da família ISO 9000, relacionadas com a gestão da qualidade, são:

- ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos; (NP EN ISO 9001:2015)
- ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário; (NP EN ISO 9001:2015)
- ISO 9000 – Gestão do sucesso sustentando de uma organização – uma abordagem da gestão pela qualidade. (NP EN ISO 9001:2015)

Dentro da temática das auditorias existe, na ISO, a ISO 19011 - Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão. Das ISO elencadas apenas a ISO 9001 é auditável e é sobre ela que nos deteremos por ser esta a que define os requisitos para implementação de um sistema de gestão da qualidade. A norma ISO 9001 pode ter várias versões de acordo com as atualizações que vai sofrendo, sendo que a última anula a anterior. Para falar nas mais recentes, já esteve em vigor a ISO 9001:2000, ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015, atualmente em vigor. As mudanças realizadas em cada versão surgem por necessidades verificadas da sua aplicação porque, tal como refere Pires citado por Cardoso (2017, p.20) apenas “um sistema robusto e adequado de gestão da qualidade pode ajudar uma organização a melhorar o seu desempenho global, constituindo uma componente essencial das iniciativas de desenvolvimento sustentável”.

Relativamente à norma na versão de 2015, identificaram-se os seguintes benefícios:

- “- Fornecer clareza;
- Envolvimento de liderança reforçada no sistema de gestão;
- Pensamento baseado em risco conduz à proatividade;
- Linguagem simplificada;
- Estrutura, termos e texto comuns a outras normas de gestão;

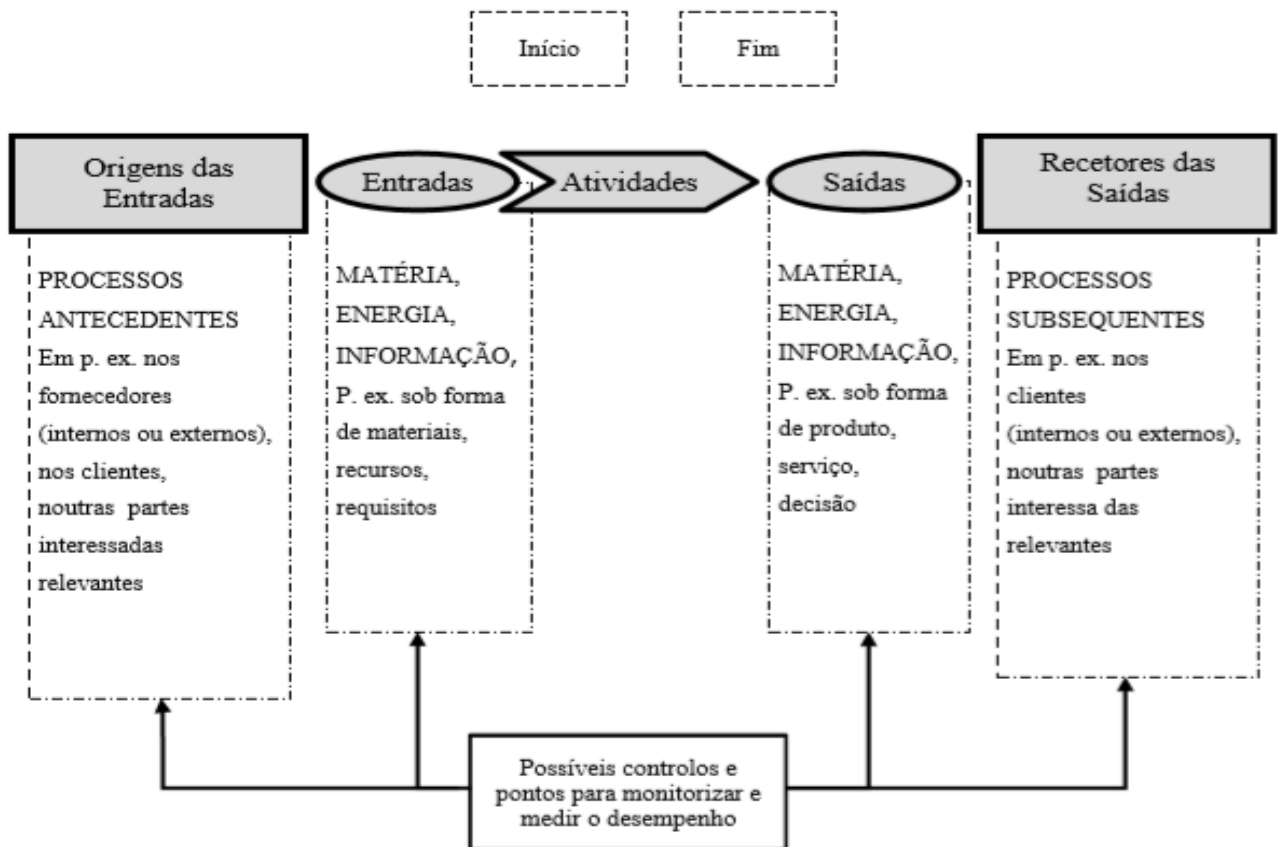
- Alinhar política e objetivos do SGQ com a estratégia da organização.”
(Brites, 2016, pp. 30 e 31).

A ISO 9001:2015 “adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA e o pensamento baseado no risco” (NP EN ISO 9001:2015, 2015, p.7). Assim, temos três partes importantes na constituição e definição desta norma:

- Abordagem por processos: “permite a uma organização planear os seus processos e as respetivas interações” (p.7);

Esta abordagem permite “a compreensão e satisfação consistente dos requisitos”, “a consideração dos processos em termos de valor acrescentado”, “a obtenção de um desempenho eficaz dos processos” e “a melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informação” (p.8). Na figura 6, apresentam-se os elementos de um processo e sua interação, de acordo com a NP EN ISO 9001:2015.

Figura 6 – Representação esquemática dos elementos de um processo simples e sua interação.



Fonte - NP EN ISO 9001:2015, p. 9.

- Ciclo PDCA (*plan, do, check, act*): “permite a uma organização assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas” (p.7);

Este ciclo PDCA desconstrói-se e define-se da seguinte forma, segundo a norma:

- Planear – “Estabelecer os objetivos do sistema e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e a política da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades” (p.9);

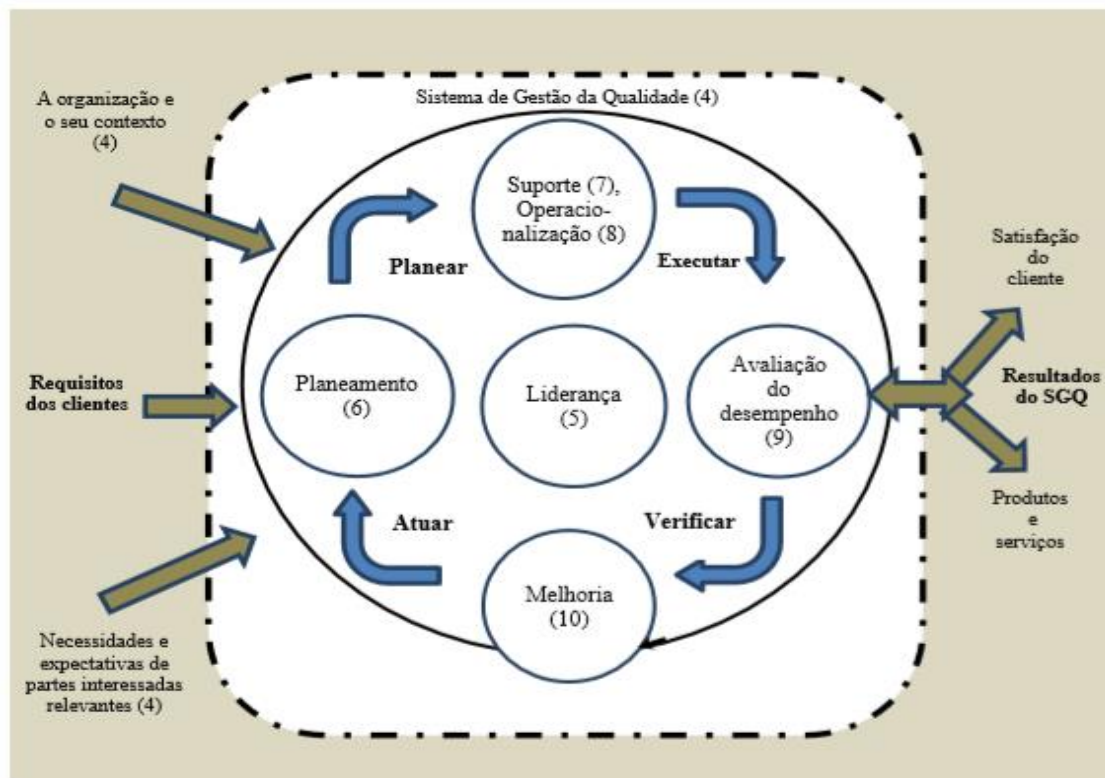
- Executar – “Implementar o que foi planeado” (p.9);

- Verificar – “Monitorizar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados” (p.10);

- Atuar – “emprender ações para melhorar os desempenho, conforme necessário” (p.10);

Na Figura 7 apresenta-se, esquematicamente, o ciclo PDCA em interação com os principais temas e secções da NP EN ISO 9001:2015.

Figura 7 – Representação da estrutura da ISO 9001:2015 no ciclo PDCA .



NOTA: Os números entre parêntesis fazem referência a secções nesta Norma.

Fonte - NP EN ISO 9001:2015, p. 10.

- Pensamento baseado no risco: “permite a uma organização determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e nos seus sistemas de gestão da qualidade em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo” (p.7). A norma define risco como “o efeito da incerteza” tenha ele consequências positivas ou negativas (p.11). Contribuem para este pensamento a realização de ações preventivas para prevenir a ocorrência de não conformidades, procurando tratar, gerir e encontrar oportunidades.

De acordo com esta norma, os princípios de gestão da qualidade são 7: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisão baseado em evidências e gestão das relações. (NP EN ISO 9001:2015, 2015). Referente a estes 7 princípios, foram identificados os seguintes benefícios de cada um deles (Brites, 2016):

“Foco no cliente

- Incremento do valor representado pelo cliente;
- Incremento da satisfação do cliente;
- Melhoria da lealdade do cliente;
- Melhoria na repetição de negócios;
- Melhoria na reputação da organização;
- Alargamento da base de clientes;
- Incremento de receitas e de quota de mercado” (p.32).

“Liderança

- Incremento de eficácia e eficiência no atingimento dos objetivos da qualidade da organização;
- Melhor coordenação dos processos da organização;
- Melhoria na comunicação entre níveis e funções dentro da organização;
- Desenvolvimento e melhoria da capacidade da organização e das suas pessoas para disponibilizar os resultados desejados” (p.33).

“Comprometimento das pessoas

- Melhoria na compreensão dos objetivos da qualidade da organização por parte das pessoas que dela fazem parte e maior motivação para os atingirem;
- Melhoria do envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria;
- Melhoria no desenvolvimento, nas iniciativas e na criatividade pessoais;
- Melhoria na satisfação das pessoas;
- Melhoria na confiança e na colaboração em toda a organização;
- Incremento da atenção dada aos valores e cultura partilhados em toda a organização” (p.34).

“Abordagem por processos

- Melhoria na aptidão para concentrar esforços em processos-chave e oportunidades de melhoria;
- Resultados consistentes e previsíveis através de um sistema de processos alinhados;
- Desempenho otimizado através da gestão eficaz de processos, utilização eficiente de recursos e redução das barreiras entre as funções;
- Permitir que a organização proporcione confiança às partes interessadas quanto à sua consistência, eficácia e eficiência” (p.35).

“Melhoria

- Melhoria no desempenho dos processos, nas capacidades da organização e na satisfação do cliente;
- Melhoria do foco na investigação e na determinação das causas raiz, seguidas de prevenção e de ações corretivas;
- Melhoria da aptidão para antecipar e reagir a riscos e oportunidades internos e externos;
- Melhoria na forma de ter em consideração melhorias tanto incrementais como disruptivas;
- Melhoria na utilização da aprendizagem para a melhoria;
- Melhoria na orientação para a inovação” (p.36).

“Tomada de decisão baseado em evidências

- Melhoria nos processos de tomada de decisão;
- Melhoria na avaliação do desempenho dos processos e na aptidão para atingir os objetivos;
- Melhoria na eficácia e na eficiência operacionais;
- Incremento na aptidão para rever, desafiar e alterar opiniões e decisões;
- Incremento na aptidão para demonstrar a eficácia de decisões anteriormente tomadas” (p.37).

“Gestão das relações

- Melhoria do desempenho da organização e das suas partes interessadas relevantes, ao dar resposta às oportunidades e restrições relativas a cada parte interessada;
- Compreensão comum de objetivos e valores entre as partes interessadas;
- Incremento na capacidade para criar valor para as partes interessadas pela partilha de recursos e competência e pela gestão dos riscos relativos à qualidade;
- Uma cadeia de fornecimento bem gerida que proporciona um fluxo estável de produtos e serviços” (p.38).

Diferente da ISO 9001:2008, a estrutura da ISO 9001:2015 é a seguinte:

Cláusula 1 - Objetivos e campo de aplicação

Cláusula 2 - Referências normativas

Cláusula 3 - Termos e definições

Cláusula 4 - Contexto da organização

Cláusula 5 - Liderança

Cláusula 6 - Planeamento

Cláusula 7 - Suporte

Cláusula 8 - Operacionalização

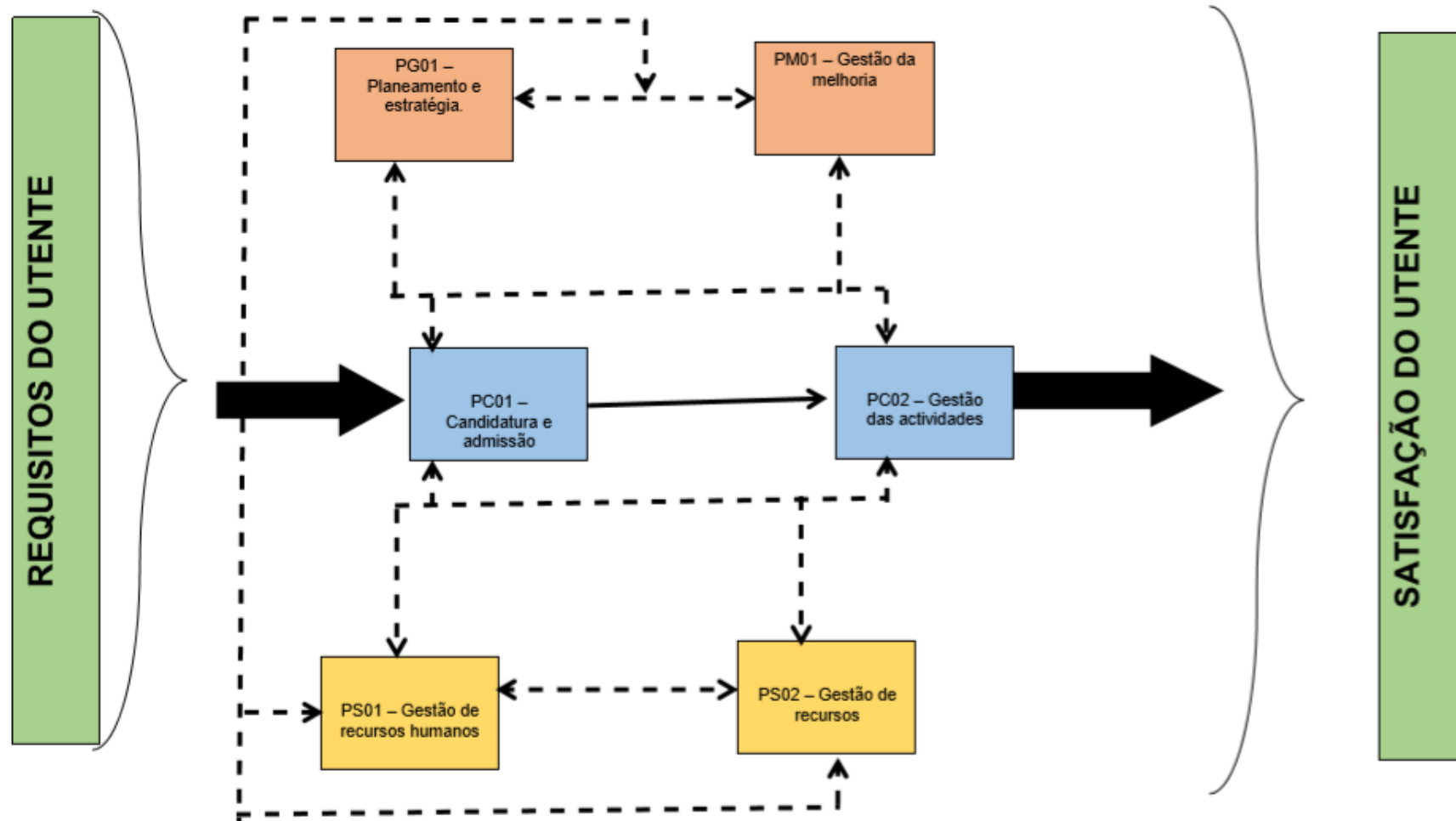
Cláusula 9 - Avaliação de desempenho

Cláusula 10 – Melhoria

(NP EN ISO 9001:2015)

Para ajudar à compreensão da forma de organização e estruturação de um sistema de gestão da qualidade através da visualização do mesmo, apresenta-se, Figura 8, um esquema-exemplo e que apenas deve ser considerado como tal. O esquema apresentado representa um mapa de processo e suas interações.

Figura 8 – Exemplo de um mapa de processos e suas interações de acordo com a NP EN ISO 9001:2015.



Para melhor se compreender a aplicação da abordagem por processos da norma, apresenta-se a Tabela 5 que ajuda a compreender de que forma um mapa de processos pode interagir com o clausulado da NP EN 9001:2015.

Tabela 5 – Interação entre processos e as cláusulas da NP EN ISO 9001:2015.

Tipo de processo	Designação do processo	Cláusulas da Norma MP EN ISO 9001:2015																																	
		4.1	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	5.1.1	5.1.2	5.2.1	5.2.2	5.3	6.1.1	6.1.2	6.2.1	6.2.2	6.3	7.1.1	7.1.2	7.1.3	7.1.4	7.1.5.1	7.1.5.2	7.1.6	7.2	7.3	7.4	7.5.1	7.5.2	7.5.3.1	7.5.3.2	8.1	8.2.1	8.2.2	8.2.3.1	
Gestão	Planeamento e estratégia.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								x			x	x	x	x	x					
Chave	Candidatura e admissão.																															x	x	x	
	Gestão das actividades.																														x	x	x	x	
Suporte	Gestão de recursos humanos.																x	x							x	x									
	Gestão de recursos.																		x	x	x	x													
Melhoria	Gestão da melhoria.											x	x																						

Tipo de processo	Designação do processo	Cláusulas da Norma MP EN ISO 9001:2015																																
		8.2 .3.2	8.2 4	8.3 1	8.3 2	8.3 3	8.3 4	8.3 5	8.3 6	8.4 1	8.4 2	8.4 3	8.5 1	8.5 2	8.5 3	8.5 4	8.5 5	8.5 6	8.6	8.7 1	8.7 2	9.1 1	9.1 2	9.1 3	9.2 1	9.2 2	9.3 1	9.3 2	9.3 3	10.1	10 .2.1	10 .2.2	10.3	
Gestão	Planeamento e estratégia.									X																		X	X	X				
Chave	Candidatura e admissão.	X	X																															
	Gestão das actividades.	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X																
Suporte	Gestão de recursos humanos.																																	
	Gestão de recursos.									X	X	X							X															
Melhoria	Gestão da melhoria.																	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	

2.2.3 Gestão da qualidade ao serviço da gestão

Neste ponto abordar-se-á a relação entre gestão da qualidade numa ótica de gestão, modelos e estratégias, princípios e vantagens dos tipos de gestão apresentadas, gestão da qualidade total e *balanced scorecard* bem como a sua relação. Como já se disse em pontos anteriores, não se pretende apresentar cada carruagem do comboio da qualidade, quanto à sua história e evolução. Pretende-se, antes, enquadrar as últimas tendências e compreender o fio condutor e princípios dessas mesmas formas de ver e implementar a gestão da qualidade. Neste sentido, depois de passarmos por todos os mestres da qualidade, quanto à sua definição e princípios em que se baseia, chegamos a um ponto relativamente conciliador: da Gestão da Qualidade Total (GQT). Esta, de acordo com a ISO 8402-92 citada por Lima, Cavalcanti & Ponte (2004, p. 82) pode ser definida como “um modelo de gerenciamento de uma organização centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando ao sucesso de longo prazo através da satisfação do consumidor e de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade”.

A GQT pode, ainda, ser definida como “um modelo de gestão que potencia a criação da consciência de qualidade em todos os processos organizacionais” (Lopes, 2014, p. 27). À GQT são imputados seis atributos que, como refere Longo (1996, p. 9), “lhe conferem características de totalidade. Essas seis dimensões são: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética”. Esta, defende a importância de todos os pontos e partes de uma organização na gestão da qualidade. A Tabela 6 apresenta os principais conceitos que se associam à GQT.

Tabela 6 – Conceitos associados à Gestão da Qualidade Total.

Liderança	Associado ao comprometimento da gestão de topo com a cultura de gestão pela qualidade.
Focalização no cliente	Associado à forma como a organização determina os requisitos, as necessidades, as expectativas e as preferências dos clientes
Envolvimento e desenvolvimento das pessoas	Associado à forma como a organização envolve os colaboradores e fomenta a sua participação e empenho nas atividades da organização
Gestão por processos	Associado à forma como organização identifica, gere e desenvolve os seus processos.
Melhoria contínua	Associado à revisão dos processos da organização tendo como objetivo a melhoria contínua dos mesmos.
Relação com fornecedores	Associado à forma como a organização se relaciona com os seus fornecedores.
Medição de resultados	Associado à forma como a organização seleciona, recolhe e analisa dados relacionados com a gestão da qualidade.
Design do produto	Associado à utilização de ferramentas e técnicas de qualidade na conceção e desenvolvimento de produtos.

Fonte – adaptado de Fernandes, Lourenço & Silva, 2014, p. 579

A gestão da qualidade total baseia-se, então, de acordo com o que refere Hellard citado por Lima, Cavalcanti & Ponte (2004, p. 83), nos seguintes princípios:

“clientes são divididos em internos e externos; satisfazer e exceder as necessidades dos clientes é o alvo claramente declarado; liderança provém da alta administração e engloba tanto os indivíduos como as equipas no mesmo compromisso; os mais altos níveis de integridade, honestidade e confiança são elementos essenciais; respeito, confiança e benefícios mútuos para todos os parceiros são fatores importantes dentro do desenvolvimento de uma organização voltada para Qualidade Total; Qualidade Total oferece a cada indivíduo a oportunidade de participar, contribuir, e desenvolver um sentimento de posse; envolve contínua e mensurável melhoria em todos os níveis da organização; requer uma performance precisa e consistente para alcançar altos padrões em todas as áreas da organização e um objetivo da Gestão pela Qualidade Total é melhorar o uso dos recursos para alcançar eficácia e eficiência”.

De acordo com o que referem Fuentes, Montes & Fernandez; Hans, Chen & Ebrahimipour e Lenka & Suar citados por Fernandes, Lourenço & Silva (2014, p. 577) o objetivo primordial da GQT é “responder às necessidades e expectativas dos clientes, integrando todas as funções e processos da organização de modo a alcançar-se uma melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços”. Para Fernandes; Lourenço & Silva citados por Fernandes, Lourenço & Silva (2014, p. 577) a GQT “Trata-se de uma estratégia que se baseia no envolvimento global de todos os colaboradores que são incentivados a serem mais flexíveis, interativos e participativos nas atividades organizacionais”. Quer nestes princípios quer em qualquer definição, cabe a cada organização adaptar a forma de implementação de acordo com as suas características e idiossincrasias. Merli citado por Lima, Cavalcanti & Ponte (2004, pp. 83 e 84) resume a gestão da qualidade total em quatro pontos “1. Completa satisfação do consumidor: significa que Qualidade é igual à melhoria contínua nos resultados; 2. Qualidade acima de tudo: significa que a qualidade de um produto ou serviço nada mais é que o resultado da qualidade dos processos usados para gerá-lo; 3. Melhoria contínua: isto é, todos os processos e todos os aspetos de performance do negócio devem ser melhorados continuamente; e 4. Máximo envolvimento do pessoal da empresa: a ideia é que ninguém melhor do que os operadores dos processos para melhorá-los”.

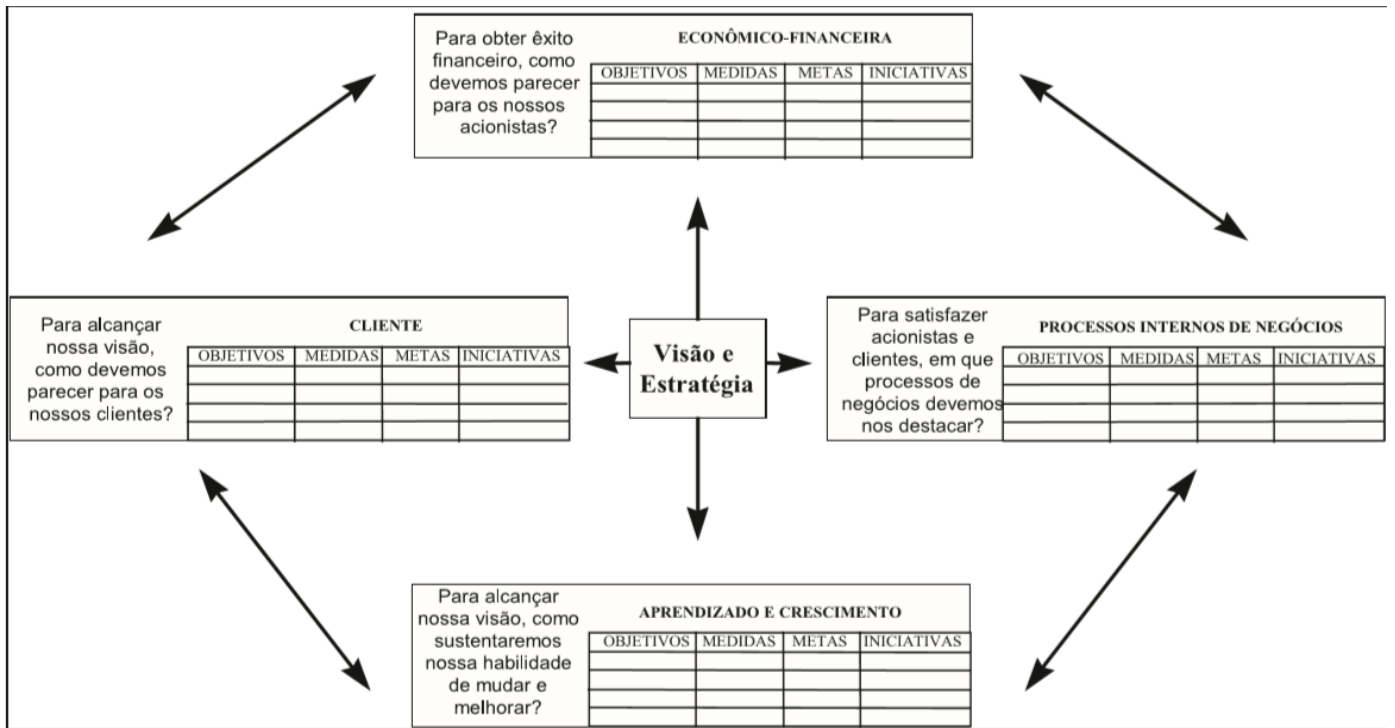
De acordo com as visões apresentadas conclui-se que há uma certa unanimidade dos autores quanto à importância dada ao envolvimento da alta direção e das partes interessadas (Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004). Seguindo esta linha de raciocínio, os mesmos autores defendem que a gestão da qualidade total implica que “os altos níveis de qualidade só serão obtidos e mantidos através do aumento da qualidade do trabalho de cada indivíduo que compõe a organização” (p. 84) Ao planearmos a qualidade, os quatro tipos de consumidores que uma organização, analisando de forma genérica, tem, são:

“clientes, acionistas, funcionários e sociedade” (p. 84). De acordo com esta definição a alta gestão irá gerir em cada área/departamento da sua organização a forma como cada um deverá operacionalizar e monitorizar as metas definidas. Cada processo é analisado, e conforme se desce na hierarquia assim se concretiza mais o que se pretende, materializando-se as intenções em planos de ação, situação abordada por Campos e referida por Lima, Cavalcanti & Ponte (2004). Cada processo deverá ser alvo de revisão contínua já que esta “fomenta o desempenho inovador em formas de manifestação das atividades inovadoras realizadas pelas organizações” (Fernandes, Lourenço & Silva, 2014, p. 575). A qualidade implica sempre o princípio da melhoria contínua, como já vimos, de forma a obter “mais qualidade, menor custo, melhor prazo para os produtos e processos da empresa” (Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004, p. 84).

Relacionando a boa gestão e a eficiência com que se operacionalizam os processos de uma organização, desembocamos no sistema *Balanced Scorecard* (BSC). Abordaremos, brevemente, este modelo por se considerar que o mesmo pode representar um importante instrumento a utilizar na gestão da qualidade de uma organização. O *Balanced Scorecard* é “um sistema de medição de desempenho criado, em 1992, por Robert Kaplan & David Norton, o qual combina medidas financeiras e não-financeiras” (Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004, p. 85). De acordo com estes autores, este sistema fornece instrumentos que ajudarão a alta gestão a atingir um bom desempenho. Lima, Cavalcanti & Ponte (2004, p. 85) referem que o BSC “mede a performance organizacional através de quatro perspetivas distintas e complementares: perspetiva financeira, perspetiva do cliente, perspetiva dos processos internos e perspetiva do aprendizado e crescimento”. Para estes autores é importante a inter-relação existente entre a parte financeira e não-financeira, não sobrepondo aquela a esta. Assim, subjaz ao *Balanced Scorecard*, de acordo com Kaplan & Norton citados Lima, Cavalcanti & Ponte (2004, p. 85) a hipótese de que “os resultados refletidos nos indicadores que compõem as perspetivas operacionais vão influenciar, mais à frente, os resultados da perspetiva financeira”. Este sistema, que se considera um importante instrumento estratégico, “permite o ajuste e mudanças fundamentais na própria estratégia, porque ele não só mede, mas estimula mudanças”, e “ajuda a empresa a focar no que ela tem que fazer bem feito para se tornar líder no seu segmento” (p. 87). Num mercado cada vez mais competitivo e em desenvolvimento, como o dos lares residenciais para idosos, considera-se que estes instrumentos, no apoio à gestão da qualidade das organizações, fazem todo o sentido, cujas vantagens devem ser

analisadas e implementadas. Apresenta-se, na Figura 9, um esquema que ilustra o *Balanced Scorecard*.

Figura 9 – Balanced Scorecard.



Fonte – KAPLAN & NORTON in Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004, p. 86.

Lima, Cavalcanti & Ponte (2004) realizaram um estudo de caso aplicando a Gestão da Qualidade Total e o *Balanced Scorecard* ao Caesar Park Hotel Fortaleza. Na Figura 10 apresenta-se a forma como foi operacionalizada a estratégia a seguir, resultante da relação entre o ciclo *Plan, Do, Check, Act*, a Gestão da Qualidade Total e o *Balanced Scorecard*.

Figura 10 – Fases do PDCA.

Fase	Gestão da Qualidade	Balanced Scorecard
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco no cliente. 2. São definidas políticas para cada tipo de consumidor: Cliente, Acionista, Funcionário e Sociedade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco no resultado financeiro. 2. É definida a estratégia da organização para desdobramento nas quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos internos e Aprendizado & crescimento. 3. Incorporado o painel de bordo com indicadores de tendências e de resultados para as quatro perspectivas.
Desdobramento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os planos de ação são elaborados utilizando o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) para o desdobramento dos objetivos estratégicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permanece a utilização da ferramenta espinha de peixe no desdobramento dos objetivos estratégicos.
Checagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. São realizados <i>workshops</i> trimestrais, onde cada UGB presta contas das ações realizadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permanece a realização de <i>workshops</i> para prestação de contas das UGBs. 2. Realiza reuniões trimestrais com o comitê executivo, para o acompanhamento dos resultados planejados.
Ações Corretivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os processos são redefinidos, incorporando as melhorias alcançadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorpora reuniões para negociar mudança nas ações definidas para as UGBs, sempre que necessário.

Fonte - Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004, p. 91.

[Planeamento]; [Verificação].

Da sua aplicação concluiu-se que estes dois instrumentos são conciliáveis com vantagens para que os implementa. Concluiu-se que “é possível integrar os dois modelos, verificando-se uma complementaridade entre eles” e que “a utilização conjunta dos modelos permite à empresa gerenciar seus indicadores de qualidade, na forma proposta pela GQT, alinhando-os aos seus objetivos estratégicos” (Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004, p. 93). Abordada a relação entre a Gestão da Qualidade Total e o *Balanced Scorecard*, abordaremos, agora, a relação entre a Gestão da Qualidade Total e o desempenho inovador. À semelhança da Gestão da Qualidade Total, Satish & Srinivasan citados por Fernandes, Lourenço & Silva (2014, p. 579) referem que o desempenho inovador também tem conceitos associados como “I & D e inovação tecnológica, inovação do produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação do processo”, aos quais, de acordo com a OECD citada por Fernandes, Lourenço & Silva (2014) se acrescenta a inovação de marketing. Na Tabela 7, apresentam-se estes conceitos.

Tabela 7 – Conceitos associados ao desenvolvimento inovador.

I & D e inovação tecnológica	Associado à criação e existência de um departamento de investigação e desenvolvimento tecnológico (criação ou manutenção de um departamento de Investigação & Desenvolvimento)
Inovação do produto	Associado à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado (produtos novos ou significativamente melhorados)
Inovação do processo	Associado à implementação de um novo ou significativamente melhorado método de produção ou entrega do produto (métodos de fabrico ou produção novos ou significativamente melhorados)
Inovação organizacional	Associado à implementação de um novo método organizacional (novas práticas nos procedimentos de “leanproduction”, de gestão da qualidade, trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de informação, primeira utilização de alianças, parcerias, “outsourcing”)
Inovação da gestão	Associado à implementação de um novo método de gestão (informatização administrativa, sistemas de motivação e remuneração, novos departamentos, implementação de metodologias de gestão do conhecimento e da informação)
Inovação de marketing	Associado à implementação de um novo método de marketing (mudanças significativas no aspecto/estética ou na embalagem dos produtos, novas técnicas ou meios de comunicação para a promoção dos produtos, novos métodos de distribuição e colocação de produtos ou novos canais de venda)

Fonte: adaptado de Fernandes, Lourenço & Silva, 2014, p. 580.

Relativamente à relação, ou não, entre GQT e desempenho inovador bem como a existência de vantagens, ou não, dessa relação, a doutrina divide-se. Shing & Smith citados por Fernandes, Lourenço & Silva (2014, p. 578) concluem que “não existem evidências claras que provem estatisticamente os efeitos positivos de adoção de princípios de Gestão da Qualidade Total na inovação”. Nesta mesma linha, resultante de uma investigação feita a empresas de calçado portuguesas, Abrunhosa & Sá citados por Fernandes, Lourenço & Silva (2014, p. 578) referem que “constataram que nem todos os princípios de GQT exercem um papel de terminante na inovação”, concluindo, estes autores, no entanto, haver “relações positivas entre três princípios da GQT (comunicação; trabalho em equipa; apoio da gestão de topo) e a inovação tecnológica”. Prajogo; Sohal, 2001, 2004^a, 2004b; Perdomo-Ortiz; González-Benito; Galende, 2009^a, 2009b, citados por Fernandes, Lourenço & Silva (2014, p. 578) referem que a multidimensionalidade da GQT e do desempenho inovador têm influência no resultado desta relação, pois, “diferentes princípios da GQT podem ter diferentes impactos sobre a inovação”.

Vijande & González citados por Fernandes, Lourenço & Silva (2014, p. 578) referem que “a GQT, por si, é capaz de promover atividades de inovação organizacional”, sendo que, os mesmo autores referem que o seu impacto na inovação dos produtos e dos processos “é mediado pela cultura empresarial favorável à inovação” – resultados fruto de uma investigação a 93 empresas do setor Transformador da região autónoma das Astúrias. Fernandes, Lourenço & Silva (2014) no seu artigo “Influência da Gestão da Qualidade no Desempenho Inovador”, definiram e analisaram 8 hipóteses que permitiram analisar a qualidade das relações estabelecidas entre as variáveis da GQT e as variáveis do desempenho inovador, cujos resultados se apresentam na Figura 11.

Figura 11 – Impactos das variáveis da GQT nas variáveis do desempenho inovador.

	I & D e inovação tecnológica	Inovação do produto	Inovação do processo	Inovação organizacional	Inovação na gestão	Inovação de marketing
<i>Liderança</i>				+	+	
<i>Focalização no cliente</i>		+			-	
<i>Gestão por processos</i>	-					-
<i>Melhoria contínua</i>	+	+	+	+	+	+
<i>Relações com fornecedores</i>		-	-			
<i>Medição de resultados</i>				-		
<i>Design de produtos</i>	+	+	+	+		+

Fonte - Fernandes, Lourenço & Silva, 2014, p. 588.

De acordo com esta análise de conceitos, modelos e estratégias, quando uma organização decide empreender esforços e recursos, de várias naturezas, na implementação e manutenção, pela sua monitorização, de um sistema de gestão que lhe permita gerir a qualidade, esta pretende que haja retorno. Várias são as formas e os tipos de retorno mas, no concreto, as organizações pretendem conseguir ter vantagem competitiva. De facto, Lakhali citado por Lopes (2014, p. 37) defende que “a implementação de uma abordagem de qualidade pode fornecer à organização uma vantagem competitiva em relação ao custo, confiabilidade, inovação ou time-to-market dos produtos”, que conferirá uma melhoria no desempenho organizacional. Kroll&Heiens

citados por Lopes (2014, p. 37) defendem, ainda, que o foco no cliente e na qualidade do que e como se faz permite “alcançar não só vantagem competitiva e maiores retornos, como também ser capaz de lidar com ameaças de forças rivais e ameaças macroeconómicas, sobrevivendo em tempos de crise”.

Objetivando e concretizando tudo o que foi exposto, conclui-se que o retorno da implementação de um sistema de gestão da qualidade “pode ser sinónimo de melhores produtos e processos mais eficientes se houver um verdadeiro comprometimento da gestão e envolvimento dos colaboradores” (p. 38).

2.3 Sistema de gestão da qualidade: benefícios e constrangimentos

Neste ponto desta revisão bibliográfica pretende-se analisar os benefícios e constrangimentos da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

2.3.1 Benefícios

Normalmente, ouvimos que aquela empresa é boa porque é certificada, dando razão, e concordando, com o já anteriormente exposto e citado. No entanto, interessa, neste momento, analisar que benefícios existem na implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização. A ISO 9001:2015 refere que “a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável” (ISO 9001:2015, 2015, p. 7). A mesma norma indica que a certificação de um sistema de qualidade, por esta, tem como benefícios potenciais

“a aptidão para fornecer, de forma consistente, produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; facilitar oportunidades de aumentar a satisfação do cliente; tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos; a aptidão para demonstrar a conformidade com os requisitos específicos do sistema de gestão da qualidade” (ISO 9001:2015, 2015, p. 7).

De acordo com Antunes & Pires (2006) “a implementação de um sistema da qualidade acarreta benefícios evidenciados por uma gestão mais ativa na transposição das expectativas dos cidadãos/utentes para requisitos dos serviços e consequente melhoria nos processos com a diminuição da variação entre os desempenhos individuais” (p. 136). Quando aplicado ao sector social, no qual incluímos os lares residenciais para idosos, os

autores defendem que o próprio sector retira benefício da gestão da qualidade, dado que esta conduz a uma “inerente melhoria da sua imagem e do seu desempenho” (p. 151). Os mesmos autores, como resultado de um estudo feito a 25 lares para idosos, concluíram que nas instituições onde havia um SGQ este comportava os seguintes benefícios: “(1) disciplina nos processos; (2) confiança junto dos colaboradores, clientes e partes interessadas; (3) transparência nas decisões; (4) elevada adesão ao programa de sugestões; (5) melhoria da imagem da Instituição para o exterior” (p. 150). Ainda que a implementação fosse parcial, este “permitiu desencadear ações apropriadas ao tratamento de não conformidades e à aplicação de ações corretivas e preventivas” (p. 150). De acordo com o mesmo estudo, as principais vantagens de um Sistema de Gestão da Qualidade implementado são:

“(1) Disponibilidade de informação sobre o grau de satisfação dos clientes com avaliação do seu grau de satisfação; (2) Gestão por processos, permitindo criar objetivos e indicadores, bem como apoiar a reconceção de processos; (3) Aumento da transparência da Instituição para os utentes, seus familiares e comunidade em geral; (4) Melhoria na comunicação interna e externa; (5) Melhoria global do desempenho; (6) Reforço do trabalho em equipa; (7) Melhoria do planeamento das atividades; (8) Criação e/ou reforço de medidas preventivas; (9) Evidenciação das práticas seguidas” (pp. 150 e 151)

Traduzindo-se, para estas instituições, em

“benefícios evidenciados pela: (1) gestão mais ativa na transposição das expectativas dos cidadãos/utentes para requisitos dos serviços; (2) na conseqüente melhoria nos processos com a diminuição da variação dos desempenhos individuais dentro da equipa e (3) nas vantagens para o sector de atividade, nomeadamente, por via da inerente melhoria da sua imagem pública” (p. 158).

Outros autores, Pinto & Pinto (2011), ao analisarem a importância da certificação dos SGQ em Portugal, identificaram as seguintes vantagens da certificação:

- Aumentar a quota de mercado/número de clientes;
- Aumentar os lucros da organização;
- Aumentar o nível de satisfação dos clientes;
- Diminuir o número de reclamações;
- Melhorar a imagem da organização;
- Melhorar internamente a organização (eficiência dos processos);
- Racionalizar recursos (financeiros e materiais);
- Reduzir custos e desperdícios (retrabalho, devoluções);
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável;
- Proporcionar inovação (produto/processo, tecnológica, organizacional, marketing);
- Prevenir os acidentes/incidentes de trabalho;
- Prevenir os impactes ambientais” (p. 53).

De acordo com o estudo levado a cabo por Pinto & Pinto (2011), que aplicaram um inquérito a 364 empresas certificadas, os resultados obtidos evidenciaram que “para 54,02% dos respondentes a certificação é importante e para 40,17% muito importante”

(p. 57). Este resultado é revelador dos impactos positivos que a certificação dos SGQ tiveram na vida das empresas respondentes. Acautela-se, no entanto, neste estudo, que, não obstante as vantagens de um SGQ certificado, as micro e pequenas empresas podem não considerar a qualidade como uma prioridade estratégica, pelo que, devem ser criadas condições, sobretudo em relação aos custos, para que tal aconteça. Relativamente às normas, gestão da qualidade e certificação dos SGQ, os autores concluem que estas “continuam a desempenhar o papel para o qual foram criadas e que se prende com a finalidade de encontrar soluções para problemas recorrentes, aumentando a produtividade e reduzindo os desperdícios, contribuindo, assim, para a conservação de recursos naturais e do meio ambiente” (p. 61). Não negando a existência de limitações à implementação de um Gestão da Qualidade Total, Rodrigues (2014, p. 8) refere que as suas vantagens sobrepõem-se uma vez que “permite o envolvimento de todos os elementos da empresa, promove uma cultura de melhoria contínua, focaliza-se no cliente, colocando ao seu dispor produtos e serviços de acordo com as suas necessidades e expectativas”, promovendo uma melhoria que se apresenta, sobretudo, na comunicação interna da empresa e na “melhoria no desempenho e produtividade da organização, maior foco nos objetivos definidos e nas expectativas dos clientes, abertura a novos mercados, competir ao mesmo nível de outras empresas certificadas, providenciar confiança aos clientes e potenciais clientes, bem como manter a qualidade dos seus produtos e serviços” (p.8). Mota (2016) num trabalho que tinha como objetivo analisar um conjunto de lares de idosos, do centro do país, quanto à existência ou não de um Sistema de Gestão da Qualidade e de certificação, numa ótica do assistente social, chegou às seguintes conclusões quanto às razões para estar implementado:

- “- Diferenciação positiva;
- Melhor organização interna;
- Qualidade nos serviços prestados;
- Transparência na gestão;
- A própria Segurança Social exige que as instituições tenham serviços qualificados;
- Aperfeiçoamento dos serviços prestados aos utentes e uma gestão mais rigorosa da organização;
- É fundamental porque se cria um espírito de equipa onde há uma co-responsabilização para se atingirem resultados satisfatórios.” (p. 52).

Quando se referem à implementação e certificação pela ISO, os autores apresentam várias vantagens como o desempenho financeiro, benefícios nas variáveis operacionais, estratégicas e de gestão, melhoria na competitividade e nas exportações, ou seja, no geral, verificam-se melhorias na eficácia, eficiência e desempenho das organizações, tal como abordado por Corbett *et al.*; Boiral; Terlaak & King; Boiral 2012, em Moreira (2012).

2.3.2 Constrangimentos

Como já vimos, a literatura é unânime em indicar vantagens na implementação e certificação dos Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações. No entanto, e percebendo já a complexidade destas tarefas por implicarem e envolverem muitas áreas internas e externas das organizações, importa, também, verificar as principais dificuldades e constrangimentos destes processos. No estudo já referido, feito a 25 lares para idosos, a principal dificuldade encontrada por Antunes & Pires (2006), relativamente à implementação de Sistema de Gestão da Qualidade foi a “dimensão das organizações e a consequente escassez de recursos humanos” (p. 151). Mota (2016) no trabalho anteriormente referido, chegou às seguintes conclusões quanto às razões para não estar implementado o Sistema de Gestão da Qualidade:

- “- Elevado custo;
- Questões internas da Instituição;
- A resposta social de E.R.P.I. ainda é recente;
- Implementação do SGQ baseado nos Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do Instituto de Segurança Social;
- Ainda não foi implementado porque exige o preenchimento de muita documentação, realização de registos, que o torna moroso o que faz com que tenha de existir pelo menos mais um técnico além do D.T. que possa apoiar a sua implementação.” (p. 52).

Silva, abordado por Lopes (2014), apresenta como imposição de sucesso da implementação de um SGQ o comprometimento da gestão. Assim, Soares & Pinto, citados em Proença (2011, p. 21 e 22) apresentam os seguintes obstáculos:

- “• Aumento da carga burocrática;
- Resistência dos colaboradores à mudança, devido à existência de hábitos enraizados nas organizações;
- Pressões externas dos diferentes stakeholders – clientes e fornecedores;
- Perpetuação de comportamentos;
- Reforço de estruturas rígidas e hierárquicas;
- Falta de formação e experiência dos colaboradores relativamente à temática da qualidade.”

Outro fator com o qual se debate quem dirige um processo de implementação de um SGQ, e que representa um enorme constrangimento, é a resistência à mudança. Esta, abordada por Waddell & Sohal citados por Moreira (2012, p. 25) é “um dos fenômenos mais omnipresentes nas organizações”, e que, defende Ansoff citado por Moreira (2012, p. 25) “representa atrasos, custos e instabilidades nos processos de mudança estratégica”. Esta resistência à mudança é sustentada, por vezes, pela burocracia inerente ao processo. Outra face das implementações de SGQ e sua certificação é a sua obrigatoriedade como forma de sobreviver no mercado e acompanhar a concorrência. Reconhecendo que esse também é um dos objetivos necessário, a verdade é que, levado ao exagero, descaracteriza a organização e retira-lhe identidade. DiMaggio & Powel (1983, p. 151) referem que alguns dos comportamentos adotados por organizações que se debatem com este tipo de constrangimento são os comportamentos isomórficos organizacionais baseando-se em “imitarem outras organizações consideradas bem-sucedidas”. Este tipo de ambiente conduz a um certo cinismo organizacional que se traduzirá num descrédito e desmotivação perante os Sistema de Gestão da Qualidade olhando para os mesmos, na ótica de Dean *et al.* (1998, p. 341), apenas para se “manter a certificação” e contribuir “para a sustentabilidade organizacional”. Não obstante a importância deste facto, a médio prazo os SGQ deixam de apostar na melhoria contínua e colocam de lado a inovação. Percebe-se, portanto, que a própria sustentabilidade organizacional é um constrangimento. Moreira (2012, p. 56) refere que a relação desta com a gestão da qualidade é “complexa, incerta e ambígua”, pelo que esta não é garantia daquela.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia de investigação utilizada em que as opções metodológicas seguidas e as razões para as opções tomadas, bem como, os objetivos que, utilizando esse caminho, se pretendem atingir. Após essa explicação, será apresentado e analisada o inquérito por questionário, a utilizar, e a sua aplicação, respetivamente.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste ponto, apresentar-se-á a metodologia seguida, fundamental para o desenvolvimento do trabalho científico. Uma metodologia é constituída por um conjunto de técnicas de investigação que lhe dá corpo. Podemos, pois, definir as técnicas de investigação como conjuntos de “procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problemas e aos fenómenos em causa.” (Carmo & Ferreira, 1998, p.175). Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada, primeiramente, uma análise e revisão de literatura, com recurso à pesquisa bibliográfica, que permitirá, do ponto de vista teórico e científico, compreender e enquadrar melhor o que se pretende estudar.

Uma pesquisa, para Fortin citado por Santos (2013, p. 53), consiste em “realizar o inventário e um exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação”. Quando o conceito de pesquisa se aplica a uma base bibliográfica, consideramos estar a utilizar a técnica de pesquisa bibliográfica. Para Carmo & Ferreira citados por Santos (2013, p. 53) “a pesquisa bibliográfica visa selecionar, tratar e interpretar informação bruta existente em suporte estáveis, de modo a extrair-se o que realmente faz sentido, tendo como objetivo, executar estas mesmas operações relativamente a fontes indiretas”. Gil citado por Santos (2013, p. 53) considera, também, o “material disponibilizado na Internet” como fonte para a realização de pesquisa bibliográfica.

Será, também, utilizada a análise comparativa, que é a base deste estudo, entre dois lares residenciais para idosos. A utilização de uma técnica de análise e recolha de dados apropriada reveste-se de uma particular importância. Caso a forma de recolha de dados não seja adequada dificilmente os dados recolhidos o são e, logo, a validade do estudo é posta em causa.

Neste sentido, considera-se importante que a análise comparativa seja feita com recurso a análise documental e aplicação de inquéritos por questionário. Podemos definir um inquérito como um “conjunto de atos e diligências destinados a apurar alguma coisa” (Carmo & Ferreira, 1998, p.123). Baptista & Sousa citado por Taveira (2018, p.43) definem um questionário como “um instrumento de investigação que visa recolher

informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo”.

Quando se opta pela utilização de inquéritos temos por objetivo “obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações” (Bell, 2010, p.26). A utilização de inquérito por questionário reveste-se sempre de particular importância dado que “é muito fácil elaborar um questionário mas não é fácil elaborar um bom questionário” (Hill & Hill, 2005, p.83). Para o conseguir “há que atentar na seleção do tipo de questões, na sua formulação, apresentação, ensaio, distribuição e devolução dos questionários” (Bell, 2010, p.117). Reconhece-se que “a interação indireta constitui o problema-chave que acompanha a elaboração e administração de um inquérito por questionário” (Carmo & Ferreira, 1998, p.126), o que conduz a um maior “cuidado a ser posto na formulação das perguntas e a forma mediatizada de contactar com os inquiridos”. Face ao exposto, considera-se que o inquérito por questionário é o instrumento de investigação adequado para a realização deste estudo.

3.1 Objetivos do estudo

As opções metodológicas tomadas e o instrumento de recolha de dados escolhido visam ajudar a atingir os objetivos definidos, que se apresentam:

Objetivo geral:

- Analisar a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional, em lares residenciais para idosos, na Região do Alentejo.

Objetivos específicos:

- Verificar o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional;
- Realizar a comparação entre lares residenciais para idosos com e sem um SGQ implementado;
- Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador.

3.2 Instrumentos de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi o inquérito por questionário. A construção do inquérito por questionário aplicado teve por base o Modelo da Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, criados pelo Instituto da Segurança Social, I.P., e os princípios basilares do normativo ISO 9001:2015. Da adaptação do exposto resultou a construção do inquérito por questionário aplicado, o qual se focou na obtenção de informação nas áreas do planeamento, qualidade de serviços, desempenho organizacional e vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Com base nestes elementos, efetuou-se a comparação de um lar residencial para idosos com um sistema de gestão da qualidade implementado e um lar residencial para idosos sem um sistema de gestão da qualidade implementado, ambos na região do Alentejo, tentando perceber as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade, neste tipo de organizações, e seu impacto nas mesmas, dando cumprimento aos objetivos definidos para este estudo. O inquérito por questionário aplicado obriga a resposta a todas as questões, à exceção das questões que implicam uma resposta afirmativa à questão anterior.

Foi aplicada a Escala de Tipo Likert, utilizando, para a concordância, as opções discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente, e, para a satisfação, as opções totalmente insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, satisfeito e totalmente satisfeito. Quando se justificou, aplicou-se a possibilidade de resposta sim ou não.

Aplicou-se o mesmo inquérito por questionário às duas organizações. Consideram-se respostas positivas as que optem pelas opções totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente, concordo e sim. Consideram-se respostas negativas as que optem pelas opções insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo, discordo totalmente e não. Constitui exceção a esta regra a questão 24 “Quando os utentes/clientes saem desta **Instituição A** principal razão é por preferirem outra Instituição que pensem ser melhor”.

O inquérito por questionário é composto por 61 questões, das quais 6 são de caracterização do respondente e 11 de sim ou não. As questões são de resposta fechada, à exceção da questão “deixaria de trabalhar nesta Instituição para”, em que se permite que o/a respondente indique outra opção não prevista, e das questões em que se pede a idade, tempo de serviço e tempo de desempenho das atuais funções, nas quais o/a respondente pode colocar o número ou escrever a sua resposta por extenso.

As questões do inquérito por questionário aplicado encontram-se no anexo 2 e o seu *layout* no anexo 1. Para efeitos de análise e tratamento das respostas, dividiram-se as questões em quatro grupos: (1) questões com impacto no planeamento, (2) questões com impacto na qualidade dos serviços, (3) questões com impacto no desempenho organizacional, e (4) questões relacionadas com as vantagens e desvantagens na implementação de um sistema de gestão da qualidade, como fator diferenciador.

Na Tabela 8, apresentam-se as questões do inquérito por questionário, divididas pelos 4 grupos, indicados no parágrafo anterior.

Tabela 8 – Divisão das questões do inquérito por questionário

Divisão das questões do inquérito por questionário			
Impacto no planeamento	Impacto na qualidade dos serviços	Impacto no desempenho organizacional	Vantagens e desvantagens na implementação de um sistema de gestão da qualidade
37 - Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho.	41 - Estou satisfeito com o número de equipamentos disponibilizados para desempenhar as minhas funções.	46 - Estou satisfeito com o reconhecimento das minhas chefias em relação ao meu desempenho.	33 - Considero que o Sistema de Gestão da Qualidade implementado e gerido trouxe vantagens para a qualidade dos serviços prestados e gestão global da Instituição.
38 - Estou satisfeito(a) com a minha participação nos processos de decisão.	42 - Estou satisfeito com a qualidade dos equipamentos disponibilizados para desempenhar as minhas funções.	47 - Estou satisfeito(a) com a orientação, apoio e cooperação das minhas chefias.	34 - Sou realizado(a) profissionalmente.
39 - Estou satisfeito(a) com a Informação que me foi prestada sobre as funções a desempenhar aquando da minha entrada na Instituição.	43 - Estou satisfeito com a segurança garantida pelos equipamentos que uso para desempenhar as minhas funções.	48 - Estou satisfeito(a) com a forma como as chefias ouvem e respondem às minhas necessidades e solicitações.	35 - Esta Instituição procura melhorar continuamente.
40 - Estou satisfeito(a) com a regularidade com que se renova o fardamento.	44 - Estou satisfeito(a) com a qualidade da formação disponibilizada pela Instituição.	49 - Estou satisfeito com o desempenho global da organização.	36 - A comunidade externa à Instituição reconhece a qualidade do desempenho desta Instituição.
1 - Disponibilizam-me informação para que eu saiba quem é responsável por higienizar o quê, como e quando.	8 - A Instituição presta cuidados de qualidade aos seus utentes/clientes.	50 - Estou satisfeito com a justiça do meu salário.	22 - A Instituição tem um gestor da qualidade ou alguém com este tipo de função atribuída?
2 - Sou convidado(a)/convocado(a) a participar em reuniões/sessões que visam obter a minha opinião e sugestões.	13 - O sector da cozinha presta um serviço de qualidade.	52 - Estou satisfeito(a) com a justiça dos resultados da minha avaliação de desempenho.	32 - A Instituição tem um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e gerido?
3 - As minhas opiniões e sugestões são tidas em conta.	14 - A lavandaria presta um serviço de qualidade.	27 - As minhas chefias têm capacidade de liderança e bom desempenho nas suas funções.	53 - Recomendaria que outras pessoas viessem trabalhar para esta Instituição?

Divisão das questões do inquérito por questionário			
Impacto no planeamento	Impacto no planeamento	Impacto no planeamento	Impacto no planeamento
4 - As opiniões dos utentes e seus familiares/responsáveis são tidas em conta.	15 - Os serviços administrativos prestam um serviço de qualidade.	29 - Os resultados dos mecanismos de obtenção de opinião sobre o funcionamento da Instituição (questionários, entrevistas, entre outros) são disponibilizados/divulgados.	54 - Recomendaria os serviços desta Instituição A outras pessoas?
5 - A Instituição disponibiliza-me, gratuitamente, todo o fardamento necessário ao desempenho das minhas funções.	16 - Os serviços relacionados com a assistência social são de qualidade.	30 - O meu salário é pago no tempo acordado entre mim e a minha entidade empregadora.	
6 - A Instituição dá-me conhecimento das políticas existentes, estratégias adoptadas ou a adoptar e objectivos definidos.	17 - Os serviços relacionados com a direcção técnica são de qualidade.	31 - Houve melhorias na Instituição desde que iniciei funções até ao momento presente.	
7 - Sou informado(a) do impacto que o meu desempenho/função tem nos resultados da Instituição/objectivos atingidos.	18 - Os serviços médicos prestados pela Instituição são de qualidade.	45 - As minhas chefias comunicam os resultados obtidos pela Instituição?	
9 - Existe plano de atividades socioculturais definido e exposto?	19 - Os serviços de enfermagem prestados pela Instituição são de qualidade.	51 - É feita avaliação do meu desempenho da qual me transmitem a minha pontuação/resultado obtido?	
10 - Existe um plano de higienização da Instituição?	20 - O serviço de animação sociocultural é de qualidade.	28 - São-me aplicados/disponibilizados mecanismos de obtenção de opinião sobre o funcionamento da Instituição (questionários, entrevistas, entre outros)?	
11 - Estão definidos a missão, visão e valores da Instituição e tenho conhecimento dos mesmos?	21 - Os serviços prestados pelo(s)/a(s) encarregado(s)/a(s) geral/ais são de qualidade.		
12 - Existe planificação, registos e responsáveis definidos para a manutenção dos equipamentos?	23 - O gestor da qualidade desenvolve um bom trabalho.		
	24 - Quando os utentes/clientes saem desta Instituição A principal razão é por preferirem outra Instituição que pensem ser melhor.		
	25 - Existe um bom trabalho de equipa entre os(as) colegas.		
	26 - Existe uma boa higienização das instalações e equipamentos de trabalho.		

De acordo com Mattar citado por Santos (2013, p. 55), as vantagens da utilização de perguntas de escolha múltipla ou fechadas são “(1) fácil aplicação, processo e análise; (2) facilidade e rapidez no ato de responder; (3) apresentam pouca possibilidade de erros”, considerando, o mesmo autor, que as principais desvantagens da sua utilização são “ (1) exigem muito cuidado e tempo de preparação para garantir que todas as opções de respostas sejam oferecidas; (2) se alguma alternativa importante não foi previamente incluída, podem ocorrer enviesamentos, mesmo quando oferecida a alternativa "Outros ou Quais?", (3) o respondente pode ser influenciado pelas alternativas apresentadas.”. As questões de resposta numérica, ou equivalente, foram agrupadas em intervalos definidos.

3.3 Aplicação do inquérito por questionário

O inquérito por questionário é um instrumento que facilita a obtenção de informação, considerada relevante, através do rigor na construção das questões e pertinência das mesmas, bem como através de uma correta apresentação e aplicação do mesmo. Para Cervo & Bervian citados por Santos (2013, p. 54), o questionário põe “os inquiridos mais confortáveis, dado o anonimato, o que para muitos significa uma maior veracidade dos dados”.

Neste estudo, o inquérito foi construído e aplicado em formato e via eletrónicos, respetivamente. De acordo com Evans & Mathur e Hipólito citados por Santos (2013, p. 56), a aplicação de inquéritos por questionário via eletrónica apresenta as seguintes vantagens:

“(1) fácil aplicação e controlo das respostas; (2) facilidade de utilização de grandes amostras; (3) flexibilidade e diversidade na elaboração de questões; (4) baixo custo; (5) melhor apresentação, sem rasuras e com imagens; (6) exigência de resposta completa; (7) rapidez no preenchimento, (8) facilidade de leitura, maior atratividade e interatividade; (9) controle sobre o preenchimento incorreto do questionário; (10) facilidade e rapidez na leitura dos resultados.”

Assim, o inquérito por questionário foi construído com recurso ao *Google forms*. Sendo verdade que o inquérito por questionário foi aplicado via eletrónica, o mesmo foi respondido nas instalações de cada organização. Esta situação deve-se ao facto de as respostas ao inquérito por questionário construído com recurso a este instrumento eletrónico implicarem uma conta de *mail* em *Gmail.com*. Assim, optou-se por abrir o questionário de uma mesma conta de *mail* e, através desta, serem dadas todas as respostas de todos os inquiridos, estando o autor do estudo na Instituição. Esta estratégia apresentou duas vantagens:

- Os inquiridos puderam esclarecer, com o autor do estudo, todas as dúvidas referentes à interpretação das questões apresentadas;
- Aumentou-se o grau de confiança dos inquiridos por não submeterem as respostas do seu próprio *mail*.

O inquérito por questionários, em questão, foi respondido pelos trabalhadores das instituições em estudo. Considera-se que a análise das respostas dos trabalhadores permite tirar uma “fotografia” da Instituição, facilitadora da compreensão da mesma. Esta opção permite obter os dados necessários para dar resposta aos objetivos definidos e pressupõe que o inquérito por questionário seja respondido pela maioria dos trabalhadores de cada

Instituição. Excluem-se dos respondentes donos/responsáveis estatutários e legais das instituições, como membros de direção, mesa administrativo, alta administração, entre outros, de acordo com a forma jurídica de cada uma.

O instrumento eletrónico utilizado possibilita a apresentação dos dados recolhidos em gráficos, os quais servirão para apresentar os resultados. Os gráficos obtidos serão analisados e interpretados com recurso à descrição. Quando se justifica, a bem da compreensão e enriquecimento da leitura e análise dos dados, são apresentados gráficos e tabelas com recurso ao *software* Excel e Word.

3.4 Ética e Moral

Entendendo a *Ethos* como uma reflexão do indivíduo sobre os valores universais que definem o seu modo de ser, e a *Mos, mores* como um conjunto de valores culturais que se aplicam e definem a conduta de um determinado grupo, compreende-se a importância que a reflexão do autor, bem como a aplicação e defesa dos valores morais vigentes num grupo, têm na Verdade com que se aplica e analisam os instrumentos de um estudo e os dados deles obtidos, respetivamente.

O anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas foram os princípios pelos quais o autor se guiou na realização deste estudo. O sucesso do mesmo depende deste equilíbrio entre a defesa dos princípios referidos e a qualidade dos dados obtidos. Assim, Fortin citado por Santos (2013, p. 59) refere que “(...) os conceitos em estudo, método de colheita de dados e a divulgação de certos resultados pode contribuir para o avanço dos conhecimentos científicos, mas também lesar os direitos fundamentais das pessoas.”. Considera-se que este aspeto foi fulcral na qualidade dos dados recolhidos e fiabilidade dos mesmos. Do mesmo modo, foi garantido o anonimato das duas organizações envolvidas, que se dispuseram à inevitável exposição que este tipo de estudo sempre implica. No fim, as organizações, aqui identificadas como **Instituição A** e **Instituição B**, receberão os resultados deste estudo.

No capítulo 4 será apresentada a população em estudo e sua caracterização. Apresenta-se a história e organograma de cada instituição e caracterizam-se os seus utentes e colaboradores. Posteriormente, é feita a caracterização dos respondentes da **Instituição A** e da **Instituição B**, apresentação das respostas ao inquérito por questionário aplicado e sua análise. Decorrente do exposto, é feita a discussão dos resultados e apresentação de propostas de melhorias para a **Instituição A** e **Instituição B**. Na parte

final deste capítulo, faz-se a comparação dos resultados globais obtidos e o resumos das principais conclusões sobre a **Instituição A** e **Instituição B**, bem como, a forma como os resultados respondem ao objetivos definidos e contribuem para o seu cumprimento.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 População em estudo e sua caracterização

Neste momento importa abordar a população sobre a qual incide este estudo. Ao escolher a população define-se quem tem importância para a realização do estudo e objetivos a atingir. De acordo com Fortin citado por Santos (2013, p. 54) "a população é uma coleção de elementos ou sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios".

A população definida para este estudo é o conjunto dos colaboradores de dois lares residenciais para idosos, na região do Alentejo.

Para analisar os resultados obtidos e fazer a sua leitura, serão utilizadas tabelas de apresentação e comparação das respostas. Tendo em conta o número de questões, esta estratégia apresenta-se como conveniente e facilitadora da leitura e compreensão dos dados. As tabelas 17, 18, 19 e 20 elaboradas apresentam um resumo, agrupando as respostas, para cada Instituição e de acordo com o tipo de questão: (1) totalmente satisfeito + satisfeito, (2) insatisfeito + totalmente insatisfeito, (3) concordo totalmente + concordo, (4) discordo + discordo totalmente. Esta metodologia não se aplica para a perguntas com possibilidade de respostas sim ou não, por não se justificar.

As tabelas apresentadas foram elaboradas de acordo com a relação entre as perguntas e os objetivos do presente trabalho (impacto no planeamento, impacto na qualidade dos serviços, impacto no desempenho organizacional e vantagens e desvantagens de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador).

4.1.1 Caracterização da Instituição A

História – Instituição A

Esta Instituição foi fundada em 1981, estando desde a sua génese ligado à Igreja Católica. O objetivo inicial dos responsáveis da Instituição foi a criação de uma creche, que servisse de suporte à população feminina trabalhadora da freguesia. Contudo, verificou-se que a população desejava um Centro de Dia para os idosos.

Diagnosticada esta necessidade, a Direção decidiu, então, abrir um Centro de Dia (CD), em 1983. A Instituição foi atendendo os utentes em Centro de Dia, mas rapidamente se constatou que esta resposta social não era suficiente para dar resposta às necessidades da população idosa e da freguesia. Assim, foi decidido adaptar o edifício para que se pudessem socorrer os casos mais urgentes, de forma a dar abrigo a pessoas deficientes e idosas sem família. No ano de 1991, a Instituição começou a funcionar também com a Resposta Social de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI).

Durante cerca de 10 anos, a Instituição funcionou com as Respostas Sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Centro de Dia. Os utentes eram cada vez mais e as listas de espera foram aumentando. Decidiu-se, então, aumentar a oferta de serviços e a Instituição passou a dispor, também, do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), a partir de 2000.

O desejo de dar resposta às necessidades da população da freguesia e a ambição da Direção, fizeram com que, em 2000, se iniciasse a construção de um edifício, que viria a aumentar a capacidade de resposta aos pedidos solicitados e trazer uma maior dignidade aos utentes das três Respostas Sociais da Instituição. Em 2002 é inaugurado o novo edifício com capacidade para 41 utentes, em Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), 20, em Centro de Dia (CD), e 30, em Serviço de Apoio Domiciliário (SAD).

A população-alvo da Instituição são, primordialmente, os idosos. No entanto, presta apoio, também, a pessoas portadoras de deficiência física e mental, bem como à comunidade em geral. Este apoio prestado é similar para os utentes das três Respostas Sociais, materializando-se na prestação de serviços em Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Apoio Domiciliário e Centro de Dia. Estas três Respostas Sociais proporcionam, aos utentes da Instituição, ajuda na realização de tarefas domésticas e nos cuidados pessoais, apoio psicossocial e a participação em diversas iniciativas, visando contribuir para a diminuição do isolamento social do idoso.

Esta Instituição desenvolve a sua atividade há 30 anos. Durante estes anos, a Instituição tem norteado a sua atuação sob duas grandes vertentes: prestar apoio à população idosa, fator que se tem acentuado gradualmente, e combater o crescente desemprego nesta freguesia. Através das Respostas Sociais existentes a Instituição tem capacidade para prestar apoio a 85 utentes: ERPI (45), SAD (30), CD (10).

Os utentes são de ambos os sexos, nas três respostas sociais, e têm entre os 48 e os 96 anos.

O trabalho que é desenvolvido e o número de idosos a quem presta apoio, tem vindo a aumentar desde 2002, data em que foi inaugurado o novo edifício, que permite que todos os utentes, autónomos ou não, possam circular e usufruir de todos os espaços da Instituição.

Independentemente da Resposta Social em que se encontrem, os utentes desta Instituição dispõem de um leque de serviços, que se vai adaptando à medida das necessidades de cada um. Estes serviços visam abranger todas as vertentes da vida dos utentes, tendo sempre em linha de conta as diversas patologias destes, que passam pela doença de Alzheimer, Parkinson, Diabetes, AVC, Hipertensão, Alcoolismo, entre outras.

Fomentando a autonomia e a participação ativa dos utentes no seu percurso e no delinear dos cuidados a prestar, estão à disposição destes os serviços de alimentação, tratamento de roupas, cuidados de higiene e imagem, cuidados médicos e de enfermagem, acompanhamento a consultas e exames médicos, cuidados de higiene habitacional, apoio a pequenas diligências ao exterior, promoção de atividades de animação e ocupação de tempos livres. Os quartos são duplos ou individuais, todos com casa-de-banho privativa, e o edifício dispõe de vários espaços para serviços, como cozinhas, refeitório, gabinete médico, lavandaria, gabinetes técnicos, bem como espaços de lazer como salas de convívio, jardim, horta, entre outros. Todos os recursos de que a Instituição dispõe têm sido postos ao dispor dos utentes e das suas famílias, pois considera-se fundamental o envolvimento destas na construção do dia-a-dia do utente.

Relativamente à tutela, esta Instituição é gerida e supervisionada pela Diocese de Beja e pelo Instituto da Segurança Social – Centro Distrital de Beja. Os seus órgãos sociais são compostos por “Direcção” e “Conselho Fiscal”.

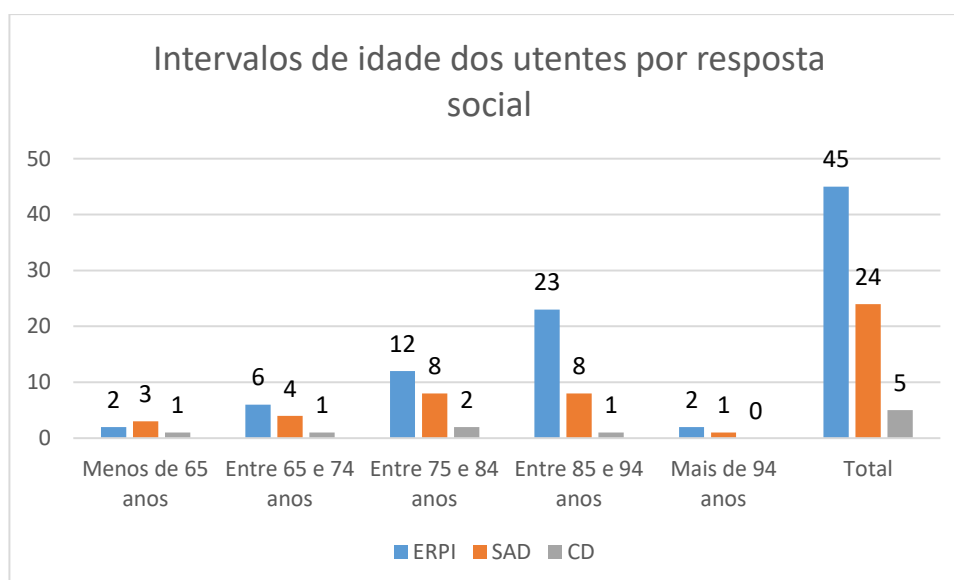
Após um processo de investimento em formação específica e implementação, esta Instituição obteve a certificação de qualidade dos seus serviços das três respostas sociais, em 2018, pela conformidade com as cláusulas da ISO 9001:2015.

Utentes – Instituição A

Como referido, anteriormente, a Instituição disponibiliza as respostas sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), com 45 vagas; Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), com 30 vagas; Centro de Dia (CD), com 10 vagas. No final de Dezembro de 2019, aquando da realização deste estudo, as respostas sociais têm a seguinte ocupação: ERPI – 45, SAD – 24, CD – 5.

Relativamente à relação do número de utentes por resposta social e suas idades, apresenta-se, de seguida, o Gráfico 1 que expõe esta realidade.

Gráfico 1 – Intervalo de idade dos utentes por resposta social – Instituição A.

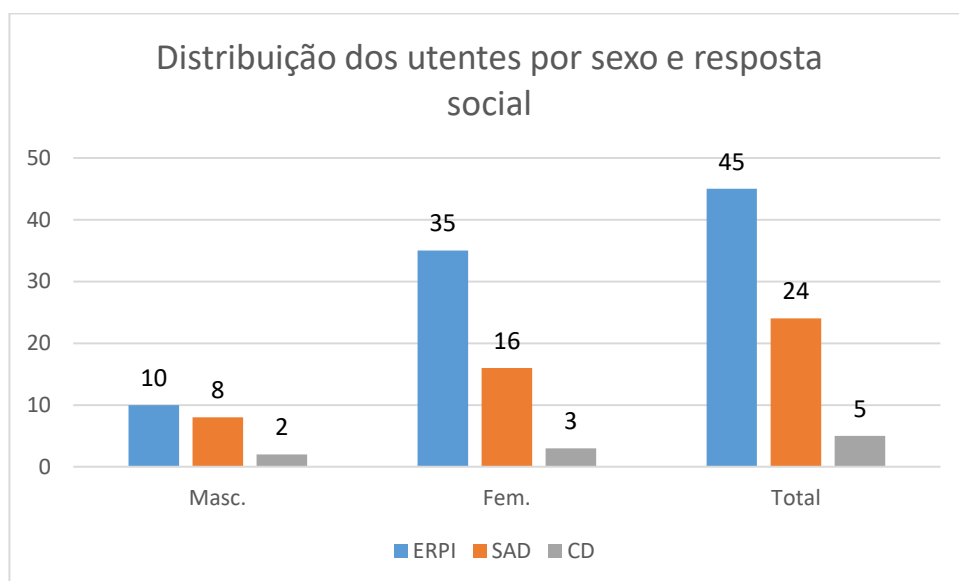


Ao analisar-se a informação deste gráfico, percebemos que:

- A resposta social com maior expressão é a ERPI;
- Em ERPI mais de 50% dos utentes têm idades compreendidas entre os 85 e 94 anos, revelando o já referido aumento da esperança média de vida. Este ponto pode ainda revelar uma tendência para atrasar a entrada de familiares nas instituições, tanto quanto possível.
- Mais de 66% dos utentes de SAD situam-se nos intervalos de 75-84 anos e 85-94 anos, com iguais percentagens. Este dado vem corroborar a tendência de atraso na institucionalização, já referido no ponto anterior.

No que se refere à distribuição por sexo, o Gráfico 2 apresenta essa distribuição.

Gráfico 2 – Distribuição dos utentes por sexo e resposta social – Instituição A.

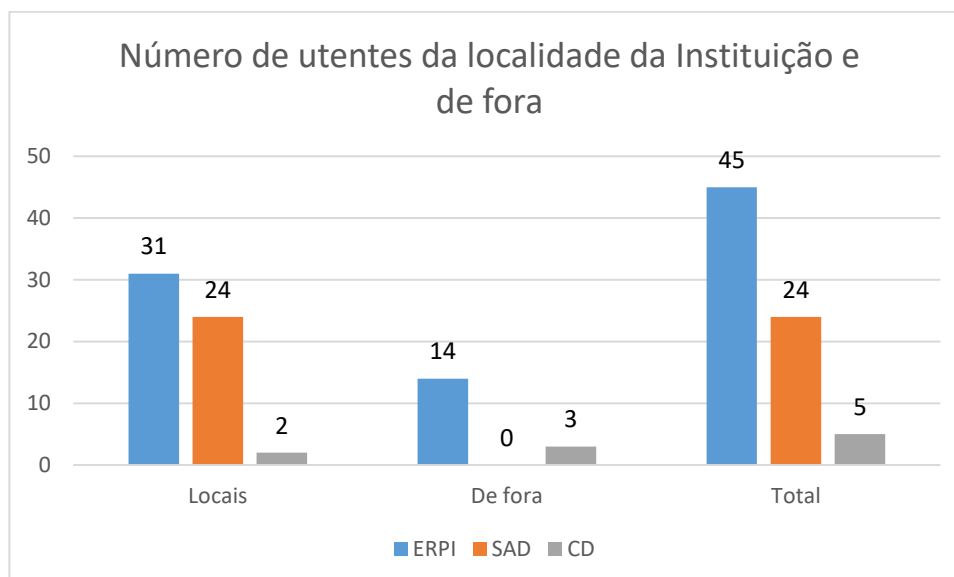


Deste gráfico, percebemos que:

- Os utentes do sexo masculino representam cerca de 27% do total;
- A diferença entre utentes, por sexo, é mais acentuada na ERPI, com a comunidade masculina a representar cerca de 22%.
- O ponto anterior pode estar associado a uma menor esperança média de vida por parte do sexo masculino e/ou uma menor predisposição para os elementos do sexo masculino frequentarem este tipo de Instituição.

Apresenta-se, no Gráfico 3, o número de utentes que são da localidade, onde a Instituição se situa, e os que são de fora.

Gráfico 3 – Número de utentes da localidade da Instituição e de fora – Instituição A.



Da observação do gráfico, concluímos que:

- Todos os utentes do SAD são locais (deve-se ao facto de este serviço não ser prestado fora da localidade);

- Quase 70% dos utentes da ERPI são locais. Este valor revela uma elevada tendência de escolha da população local pela Instituição dessa localidade. Por haver mais instituições da mesma natureza nas localidades próximas, excluimos a opção de a escolha se dever a falta de alternativa. A sustentar esta dedução estão os resultados dos questionários de avaliação da satisfação aplicados aos utentes de ERPI, com capacidade de resposta. Perante a questão “porque escolheu vir para esta Instituição”, em 16 respostas 10 responderam “era mesmo esta a Instituição que queria”, 4 “porque me foi recomendado”, 2 “porque é próximo do local onde habito” e ninguém escolheu a opção “não tinha outra opção”.

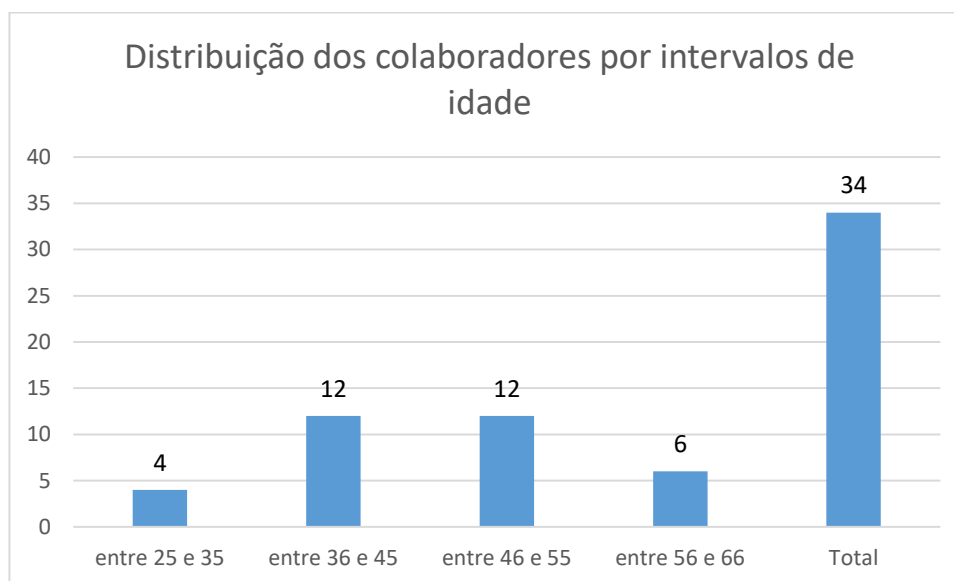
Colaboradores – Instituição A

Esta Instituição tem, no activo, 32 colaboradores divididos pelas diferentes respostas sociais e funções a desempenhar, de acordo com o “ratios” exigidos pelo Instituto da Segurança Social, I.P.. No entanto, o quadro de pessoal comporta 34 colaboradores, estando 2 de licença sem retribuição.

Tem sido política da Instituição, quando possível, contratar colaboradores residentes na localidade, onde esta se situa. Não se inclui neste número, os membros pertencentes à Direcção (5), Conselho Fiscal (3), serviço médico (1) e serviço de enfermagem (2).

Relativamente às suas idades, os colaboradores estão divididos, de acordo com os intervalos definidos, tal como apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição dos colaboradores por intervalos de idade – Instituição A.

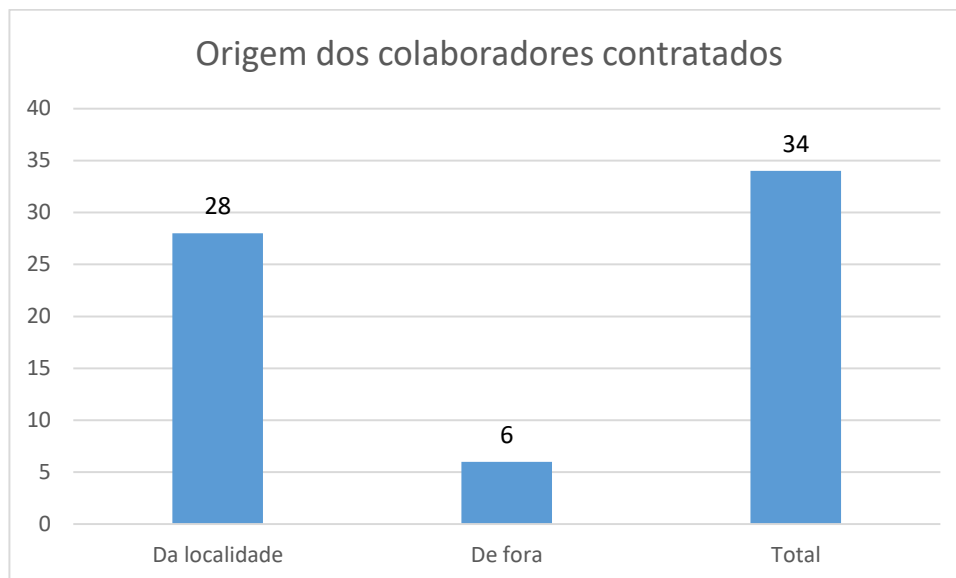


O presente gráfico apresenta os seguintes dados:

- Mais de 70% dos colaboradores têm entre 36 e 55 anos, com igual distribuição;
- Quase 50% dos colaboradores têm menos de 45 anos;
- Há uma similaridade entre o número de colaboradores no início da idade activa e no fim da mesma. Em ambos os intervalos com número reduzido.

A tendência apresentada na contratação, anteriormente referida, apresenta a seguinte distribuição verificada no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Origem dos colaboradores contratados – Instituição A.

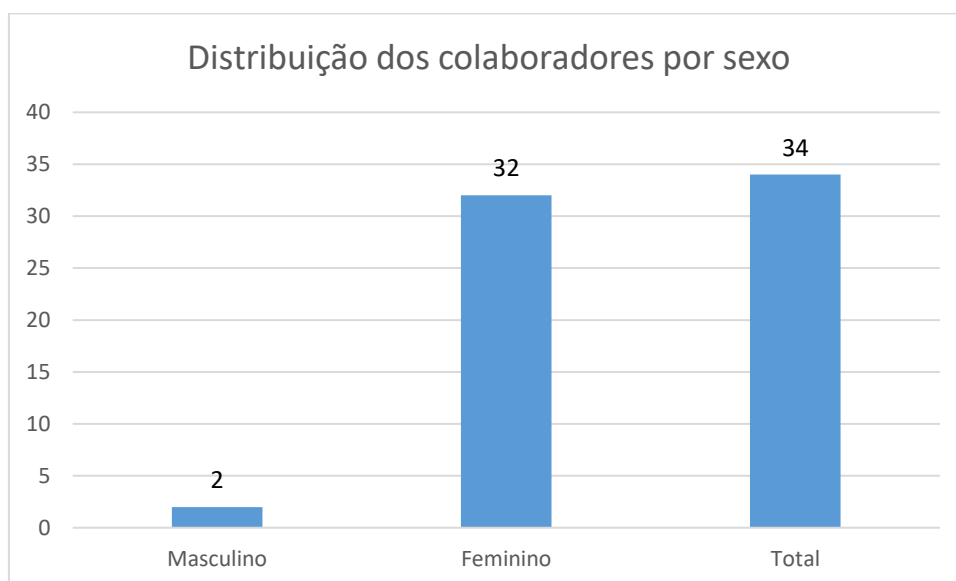


Podemos concluir, deste gráfico 5, o seguinte:

- Mais de 80% dos colaboradores são contratados da população local;
- Há um investimento na melhoria da taxa de empregabilidade local, aumentando o rendimento familiar.

Quanto ao sexo, os colaboradores desta instituição apresentam a seguinte distribuição, de acordo com o Gráfico 6:

Gráfico 6 – Distribuição dos colaboradores por sexo – Instituição A.

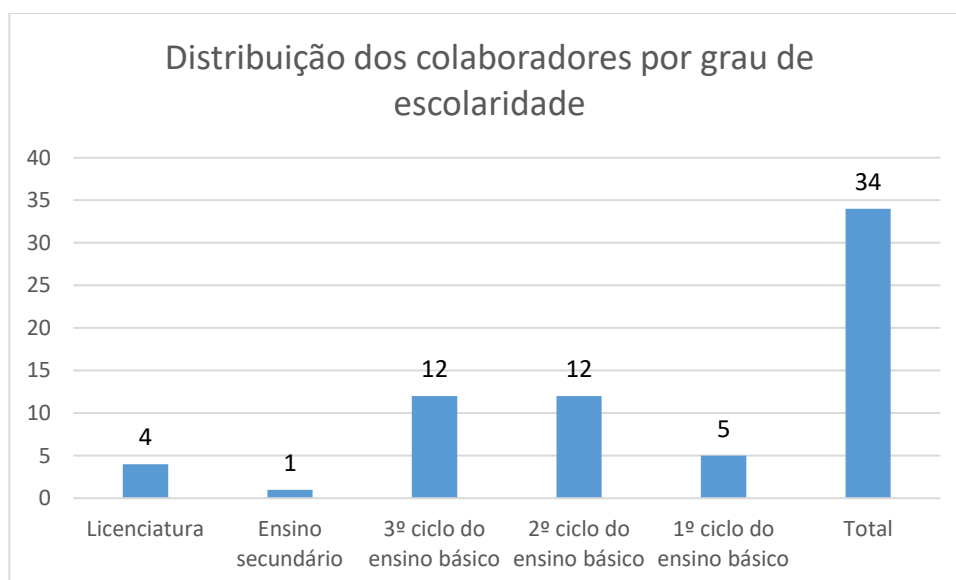


Após a análise da informação deste Gráfico 6, verificamos que:

- Há uma esmagadora percentagem (94%) de colaboradores do sexo feminino;
- Sendo o Alentejo uma região fustigada pelo desemprego feminino, este dado revela o papel que esta Instituição desempenha na empregabilidade feminina local.

Apresenta-se, no Gráfico 7, o grau de formação escolar dos colaboradores desta Instituição.

Gráfico 7 – Distribuição dos colaboradores por grau de escolaridade – Instituição A.



Deste gráfico, podemos concluir que:

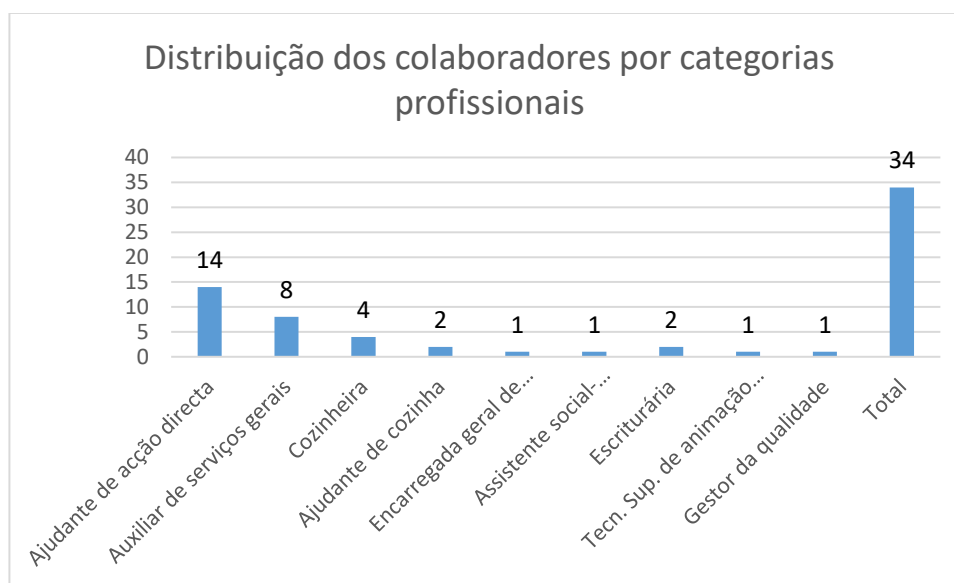
- Mais de 85% dos colaboradores têm formação escolar inferior ao ensino secundário;
- Cerca de 12% dos colaboradores têm licenciatura;
- Cerca de 70% dos colaboradores têm formação escolar entre 2º e 3º ciclo com igual distribuição;
- De acordo com o histórico dos registos de formação individual dos colaboradores, uma parte dos colaboradores realizaram o ensino secundário, o 3º ciclo e o 2º ciclo do ensino básico, através dos planos de formação individuais da Instituição;
- De acordo com a análise feita, conclui-se que a maioria dos colaboradores contratados têm baixos níveis de escolaridade;

- Conclui-se, também, por análise dos registos de formação individual dos colaboradores, que a Instituição tem investido na formação e aumento da escolaridade dos seus colaboradores.

Relativamente às categorias profissionais existentes, os colaboradores desta Instituição distribuem-se conforme apresentada no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Distribuição dos colaboradores por categorias profissionais – Instituição

A.

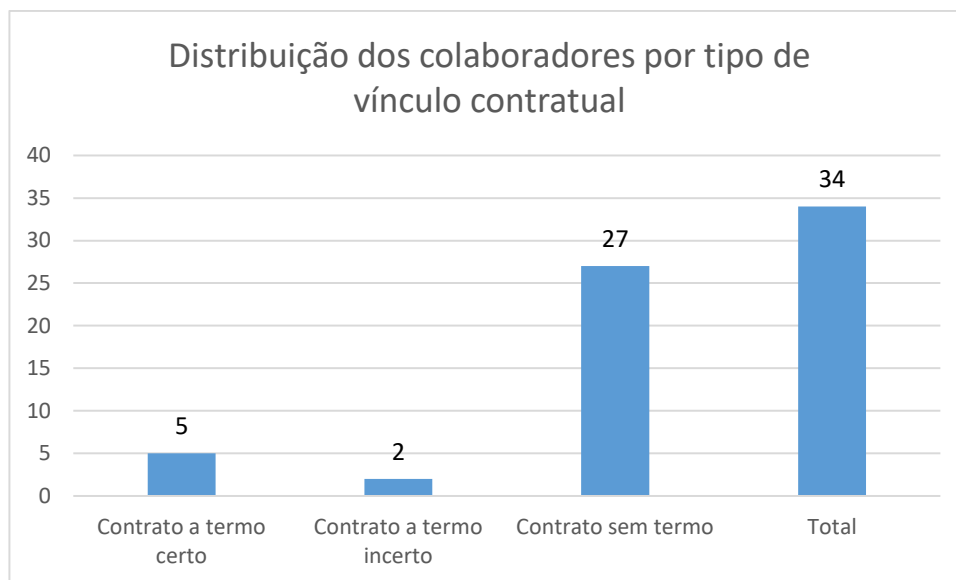


De acordo com a informação apresentada neste gráfico, percebemos que:

- Mais de 40% dos colaboradores desempenham funções de cuidados diretos aos utentes;
- Existe um investimento em categorias profissionais, que estimulem e promovam o bem-estar dos utentes e a melhoria contínua (Técnico Superior de Animação Sociocultural, Gestor da Qualidade);
- Há um investimento na confeção das refeições nas instalações da Instituição.

Quanto à estabilidade contratual dos colaboradores, apresenta-se, de seguida, no Gráfico 9, a distribuição dos colaboradores por tipo de contrato.

Gráfico 9 – Distribuição dos colaboradores por tipo de vínculo contratual – Instituição A.



Concluimos, ao analisar este gráfico, que:

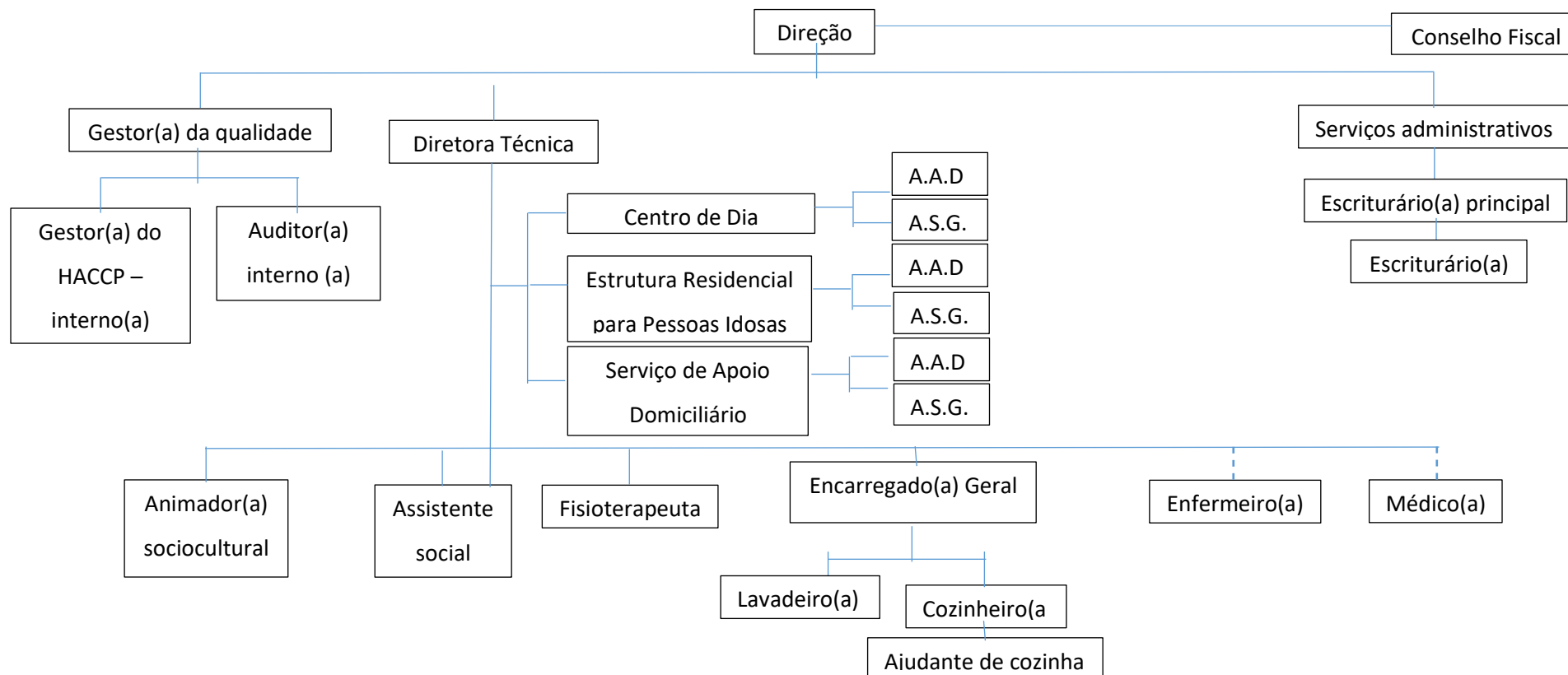
- Deduz-se que há uma grande estabilidade contratual, representando o “contrato sem termo” cerca de 80% dos contratos realizados.

- Cerca de 15% dos colaboradores têm “contrato a termo certo” (5). Dos 5 colaboradores com este tipo de contrato, 2 estão a substituir as duas colaboradoras de Licença sem Retribuição.

- Depreende-se que a(s) Direção(ões) têm seguido uma tendência de garantir estabilidade contratual ao colaboradores da Instituição.

Para melhor se compreender a forma de organização desta instituição, apresenta-se o seu organograma na Figura 12.

Figura 12 - Organograma - Instituição A



Legenda: A.A.D. – Ajudante de Ação Direta; A.S.G. – Auxiliar de Serviços Gerais

Fonte: Manual da Qualidade da Instituição A, revisão 03, pág. 8.

Políticas implementadas – Instituição A:

- Política da qualidade e seus objetivos.

Esta resume a política geral adotada pela Instituição para o governo e gestão da casa, serviços e pessoas, a qual se apresenta de seguida:

“A Direção desta Instituição definiu a sua política da qualidade que deverá servir como linha orientadora para dar cumprimento à sua Missão e Visão no respeito pelos Valores. Esta política é norteada pela humanização dos serviços prestados procurando:

- Melhorar a qualidade de vida dos utentes;
- Apoiar na satisfação das necessidades básicas e nas atividades diárias;
- Dar resposta a situações de dependência dentro do estatutariamente estabelecido;
- Promover um estilo de vida ativo e dinâmico.

Promove-se o envolvimento dos seus colaboradores, onde todos são pessoalmente responsáveis pela implementação desta política e mantém relações de parceria com as partes interessadas para a sustentabilidade dos serviços prestados.

A Instituição declara o seu compromisso com o cumprimento dos requisitos legais e outros referenciais aplicáveis para a melhoria contínua do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

Os objetivos da qualidade são definidos, anualmente. Os mesmos são analisados semestralmente e anualmente é feito o balanço aquando da revisão do SGQ.”

- Parceiro TENA (com monitorização de resultados).
- Metodologia HACCP.
- Sistema de Gestão da Qualidade (Planeamento, Definição, monitorização).

Prémios Recebidos e/ou concorridos:

- II Concurso “Paixão de cuidar” - Projeto “A semente do futuro”: Finalista – Outubro de 2016;
- SIC Esperança: Prémio especial 15 anos SIC Esperança – Delta – Outubro de 2018.

4.1.2 Caracterização da Instituição B

História – Instituição B

Esta Instituição, de gestão privada, e existente desde 2017, com a atual gestão, pretende proporcionar conforto e bem-estar aos seus idosos residentes, através da prestação de cuidados residenciais especializados. Esta residência sénior, implementada num edifício já existente, que havia sido um lar de gestão anterior, disponibiliza quartos individuais e duplos para acolher 46 pessoas idosas.

Cada quarto está equipado com camas articuladas e com um sistema de chamada, para que o idoso, em caso de dificuldade, seja auxiliado o mais prontamente possível.

Esta residência sénior recebe idosos independentes e com graus diferentes de dependência, desde ligeira a acamados, pessoas com menos de 65 anos, bem como com deficiência motora ou visual. Esta residência sénior aceita estadias temporárias. As casas de banho estão equipadas com sistemas de segurança anti-queda.

Os corredores contam com ajudas técnicas, como corrimãos para ajudar à locomoção dos idosos mais dependentes dispondo, também, de um gabinete de estética. Existe um elevador de serviço, para que os idosos possam circular livremente entre os vários pisos da residência sénior. As atividades de desenvolvimento pessoal são asseguradas por um terapeuta ocupacional e por um animador sociocultural, várias vezes por semana, com especial intervenção nas pessoas que padecem de Parkinson, Esquizofrenia ou Alzheimer.

Nesta residência sénior, existe um plano de atividades com vários programas de âmbito cultural, lúdico e criativo, espaçados ao longo do ano. Os familiares dos residentes podem visitá-los todos os dias, sem restrições de horários.

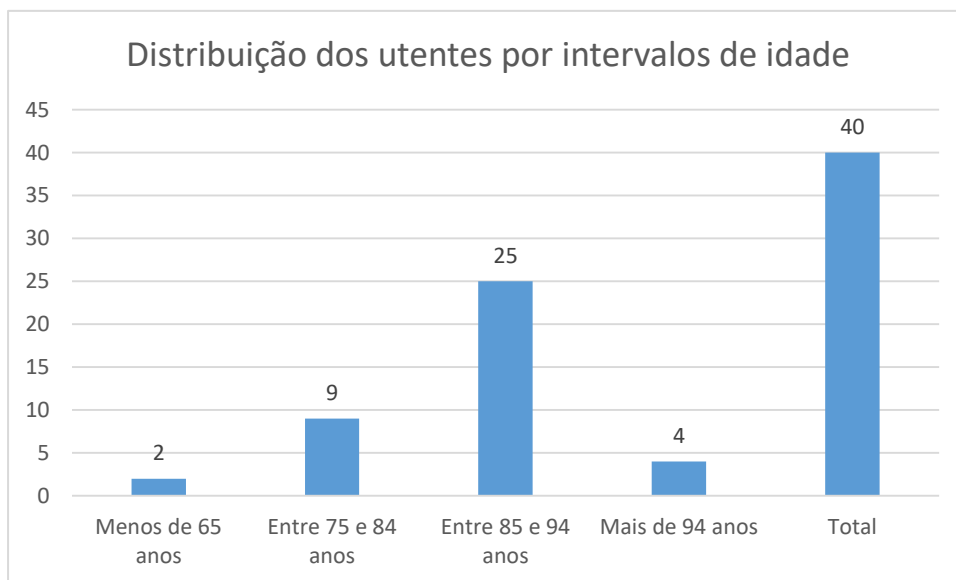
Este lar de idosos conta com um médico de clínica geral e serviço de enfermagem. São disponibilizados serviços no âmbito da psicomotricidade, terapia da fala, fisioterapia personalizada, barbeiro, cabeleireiro e manicure. Disponibiliza uma resposta social, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, e tem uma capacidade para 46 utentes.

Utentes – Instituição B

Como uma capacidade para 46 utentes, esta Instituição tem, à data de 31 de Janeiro de 2020, 45 vagas ocupadas, o que dá uma taxa de ocupação de 97.8%. Considera-se uma taxa de ocupação bastante elevada.

Quanto à distribuição dos utentes por intervalos de idades, apresentam-se os dados no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Distribuição dos utentes por intervalos de idade – Instituição B.



Ao verificarmos este gráfico, compreendemos que:

- Mais de 55% dos utentes desta Instituição têm entre 85 e 94 anos, à semelhança do que acontece com a Instituição “A”;

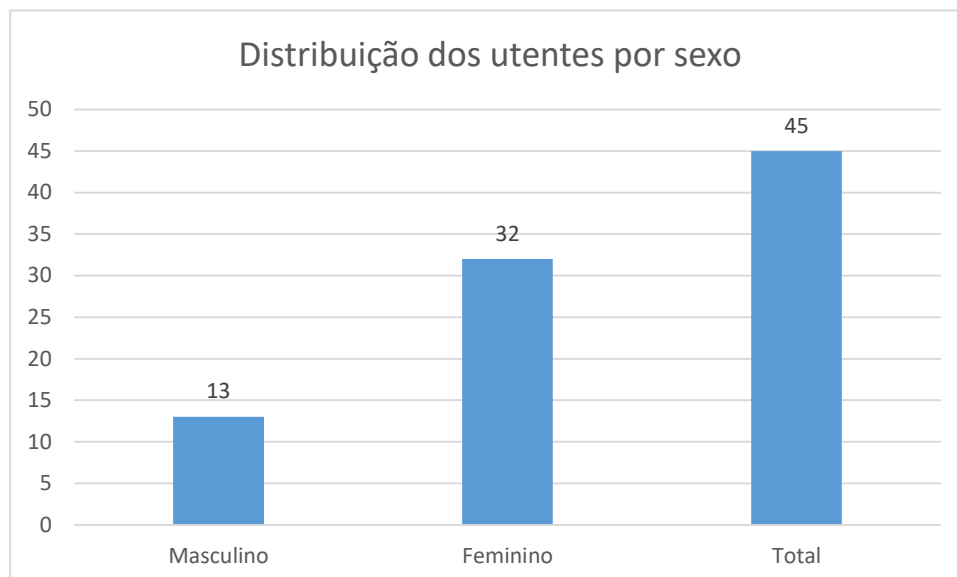
- Mais de 64% dos utentes desta Instituição têm idade igual ou superior a 85 anos, sendo que quase 10% têm mais de 94 anos.

- À semelhança do que se verificava na análise dos dados referentes à Instituição “A”, também neste caso se verifica o referido aumento da esperança média de vida.

- Por contraponto ao tópico anterior, nas duas instituições se verifica a existência de utentes com idade inferior a 65 anos em Estrutura Residencial.

No que se refere à distribuição dos utentes por sexo, apresenta-se, no Gráfico 11, a realidade desta Instituição.

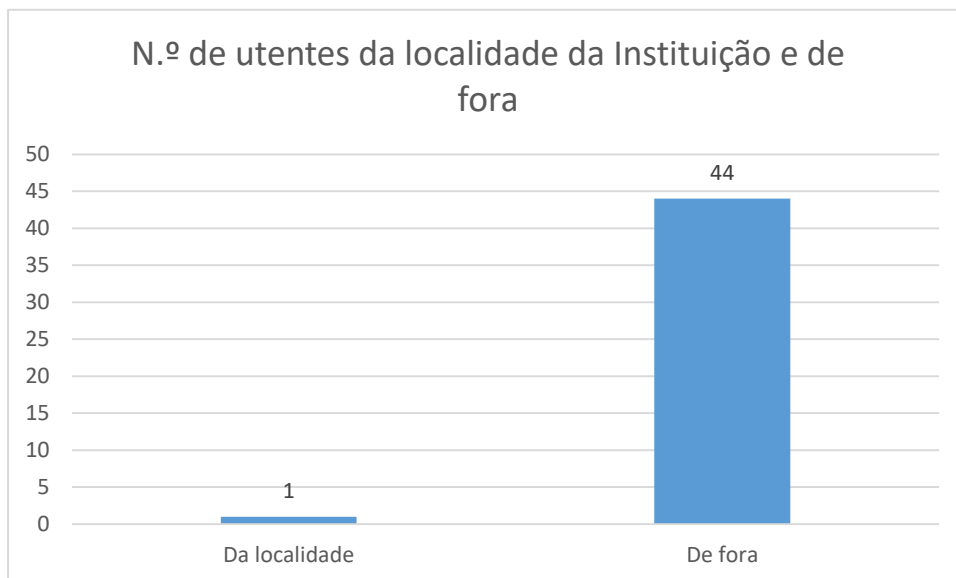
Gráfico 11 – Distribuição dos utentes por sexo – Instituição B.



De acordo com os dados deste gráfico, podemos dizer que há uma grande diferença no número de utentes do sexo masculino e feminino representando, este último grupo, cerca de 71% do total, à semelhança do que acontece na **Instituição A**. Esta percentagem ilustra, ou pode ter resposta, na maior esperança média de vida do sexo feminino, para além das possíveis razões de carácter histórico e social.

No Gráfico 12 apresenta-se a distribuição dos utentes por local de origem.

Gráfico 12 – Número de utentes da localidade da Instituição e de fora – Instituição B.



Tendo em conta os dados deste gráfico, percebemos que:

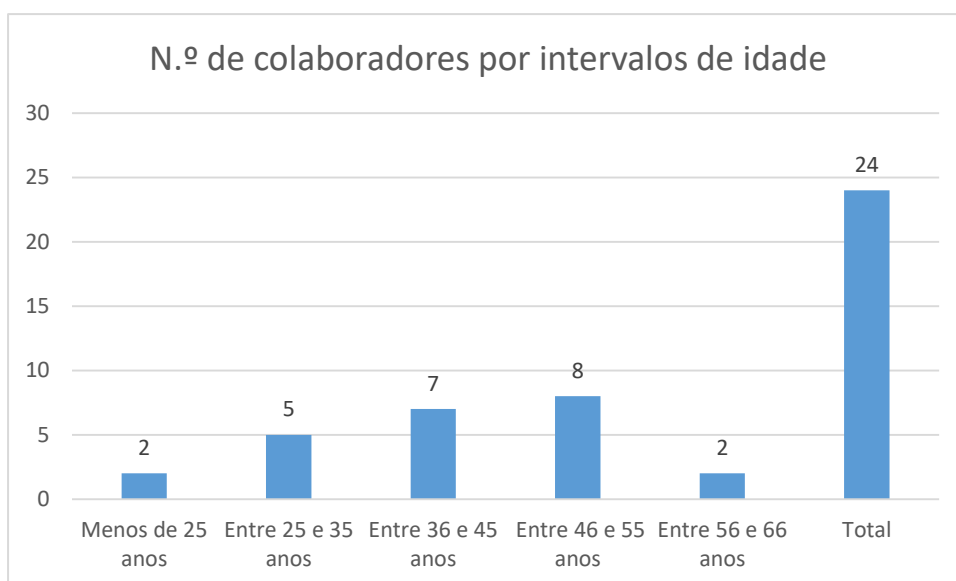
- Dos 45 utentes, 44 não são do local onde a Instituição está sediada, ou seja, 97.8%.
- Os dados do ponto anterior podem ter a sua explicação no facto de os serviços prestados por esta Instituição serem de cariz privado, logo, mais oneroso para os utentes. Quando comparamos com a Instituição “A”, em que 5 das 45 vagas residenciais são protocoladas com o Instituto da Segurança Social, observa-se que cerca de 70% das vagas são ocupadas por locais.

Colaboradores - Instituição B

Esta Instituição, para os 45 utentes residentes e em comparação com análise similar feita à Instituição “A”, tem 24 colaboradores. Adiciona-se a este número a administração e direcção geral (3), serviço médico (1), o serviço de enfermagem (2) e o serviço de fisioterapia (1).

Em relação aos 24 colaboradores referidos, os mesmos distribuem-se da seguinte forma apresentada no Gráfico 13, de acordo com os intervalos definidos.

Gráfico 13 – Número de colaboradores por intervalos de idade – Instituição B.

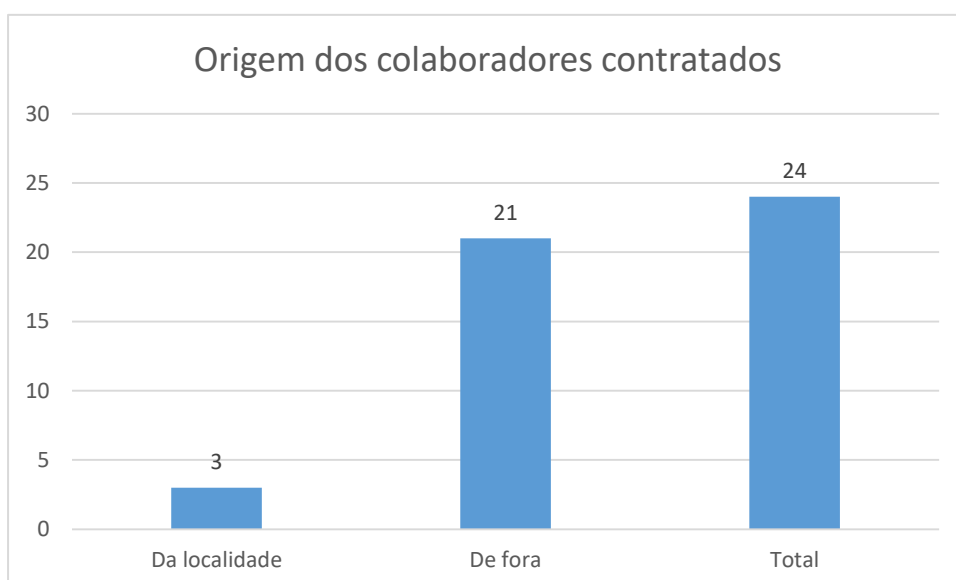


Deste gráfico, podemos concluir que:

- Mais de 62% dos colaboradores têm entre 36 e 55 anos. Ligeiramente inferior ao verificado na Instituição “A”;
- Cerca de 58% dos colaboradores têm 45 anos ou menos. Ligeiramente superior ao verificado na Instituição “A”;
- Existe um igual número de colaboradores nos extremos (2);
- Quase 35% dos colaboradores têm 35 ano ou menos.

Em relação ao local de origem dos colaboradores contratados, divididos por “da localidade” e “de fora”, os mesmo apresentam a distribuição apresentada no Gráfico 14.

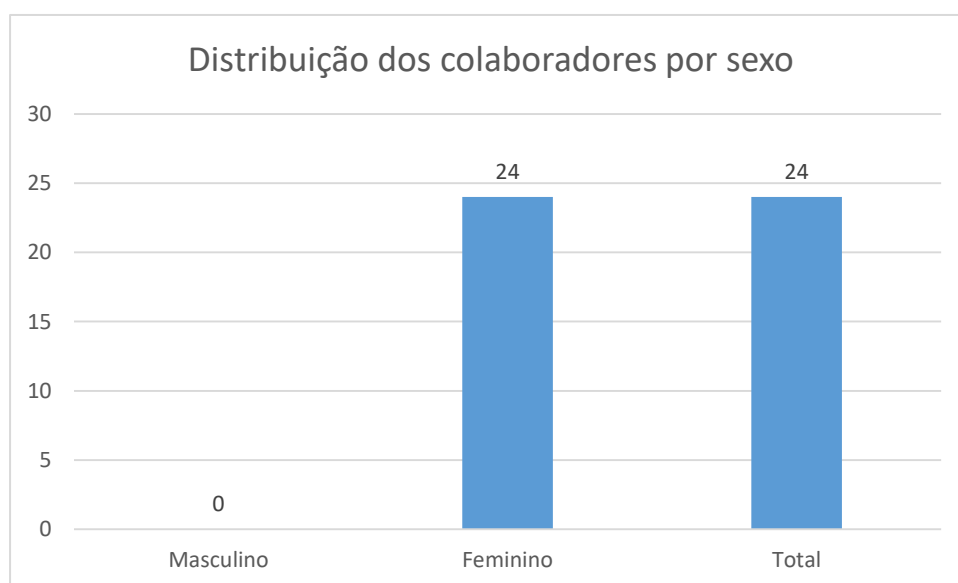
Gráfico 14 – Origem dos colaboradores contratados – Instituição B.



Os dados deste gráfico permitem concluir que, dos colaboradores desta Instituição, 12.5% são da localidade onde esta se encontra sediada. Apresenta, assim, dados inversos quando comparados com a Instituição “A” (80% dos colaboradores são contratados da população local).

Quanto à distribuição dos colaboradores por sexo, esta apresenta-se de acordo com o Gráfico 15.

Gráfico 15 – Distribuição dos colaboradores por sexo – Instituição B.

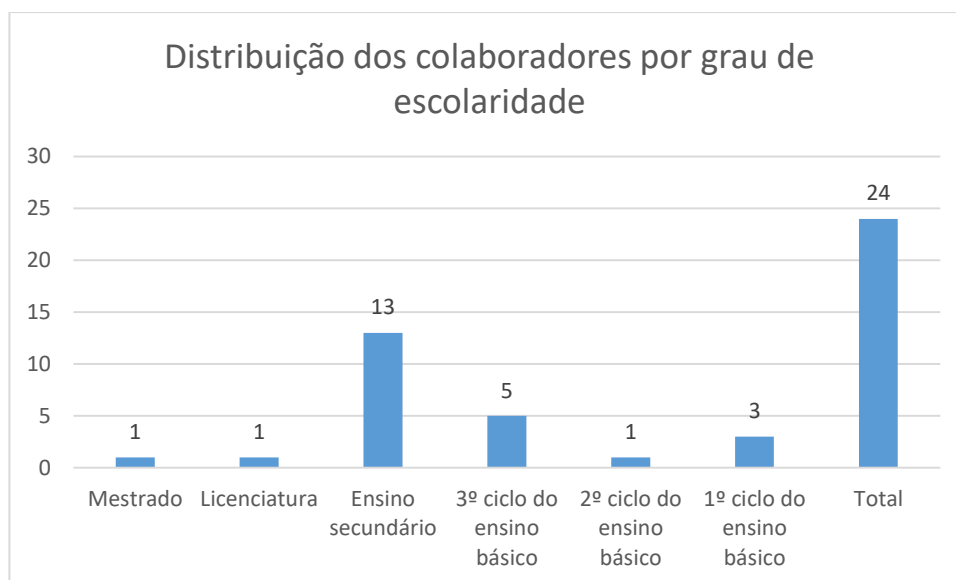


Podemos retirar as seguintes conclusões deste gráfico:

- Todos os colaboradores são do sexo feminino. Este dado corrobora a tendência anteriormente verificada de primazia, nestas instituições, da mão-de-obra feminina;
- Pelo dado anterior, volta-se a verificar a importância deste tipo de instituições na empregabilidade feminina do Alentejo.

No Gráfico 16, apresenta-se o grau de formação escolar dos colaboradores desta Instituição.

Gráfico 16 – Distribuição dos colaboradores por grau de escolaridade – Instituição B.



Ao analisar-se este gráfico, percebemos que:

- Mais de 62% dos colaboradores têm formação escolar igual ou superior ao ensino secundário. Situação inversa à verificada na Instituição “A” em que mais de 85% dos colaboradores têm escolaridade inferior ao ensino secundário;

- Há uma predominância do ensino secundário: 54%;

- Dos 24 colaboradores 1 (4%) é licenciado, contrariamente ao sucedido na Instituição “A” que tem 4 (12%) licenciados em 34 colaboradores.

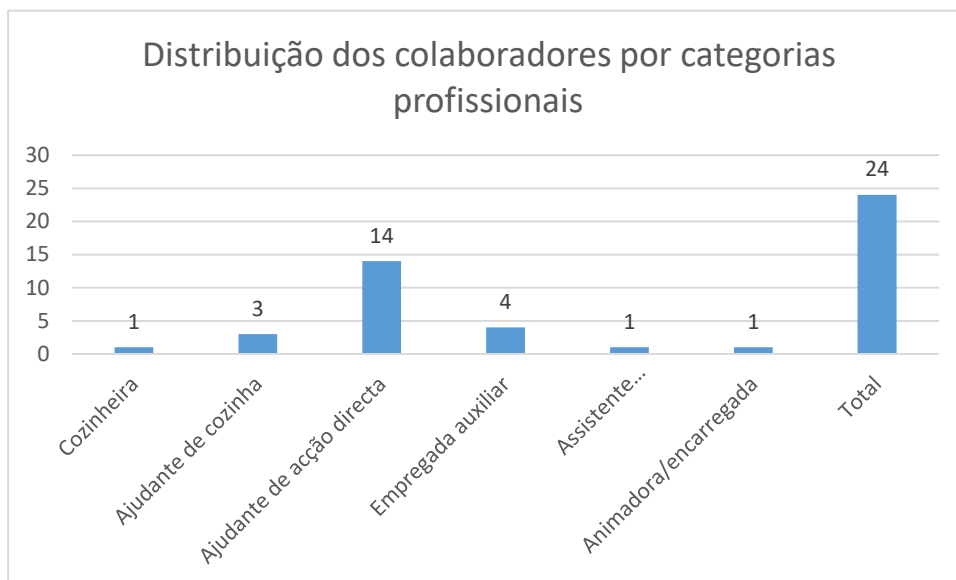
- Possui um colaborador com o grau académico de “mestrado”, contrariamente à Instituição “A” que não possui qual colaborador com este grau académico.

- Sendo uma Instituição recente, não se faz qualquer dedução sobre o impacto da formação disponibilizada por esta no quadro de escolaridade apresentado.

- Pelos dados disponíveis, considera-se que os colaboradores possuem um nível de escolaridade bastante satisfatória.

Apresenta-se, no Gráfico 17, a distribuição dos colaboradores desta Instituição por categorias profissionais.

Gráfico 17 – Distribuição dos colaboradores por categorias profissionais – Instituição B.



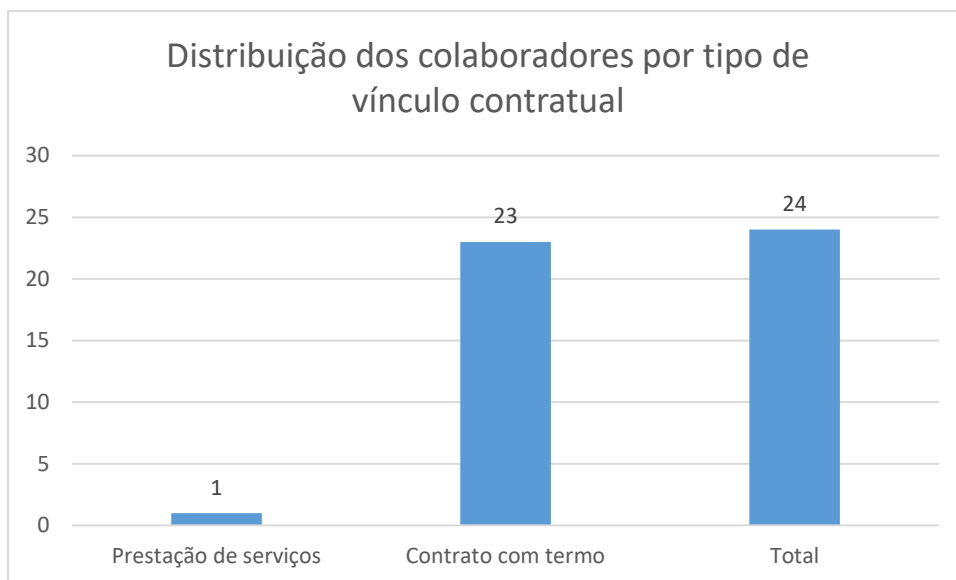
Da análise deste gráfico podemos retirar as seguintes conclusões:

- Há um investimento na confeção de refeições nas instalações da Instituição, à semelhança da Instituição “A”;

- A distribuição das colaboradoras é homogénea, sendo que 75% dos colaboradores pertencem a categorias de cuidados diretos aos utentes, ao passo que na Instituição “A” este número é de 40%.

Quanto à estabilidade contratual dos colaboradores, apresenta-se, no Gráfico 18, o seu tipo de vínculo contratual.

Gráfico 18 – Distribuição dos colaboradores por tipo de vínculo contratual – Instituição B.

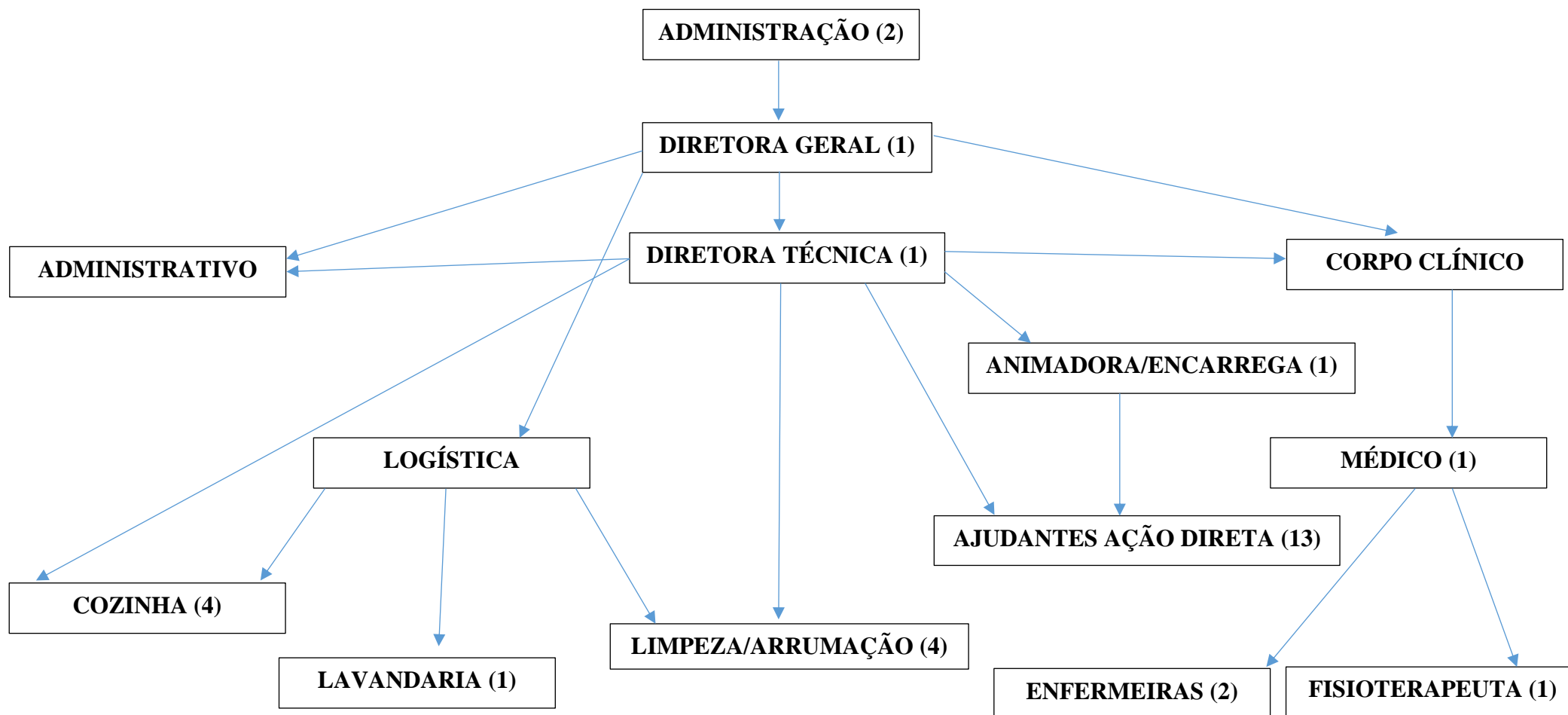


Dos dados apresentados, concluímos que:

- Mais de 95% dos colaboradores possui um vínculo contratual de “contrato com termo”;
- Dos 24 colaboradores, 1 encontra-se em regime de “prestação de serviços”;
- Com base nos dados, não se deduz que haja uma tendência para a estabilidade contratual, o que pode ter a sua explicação no facto de a Instituição ter pouco tempo de existência.

Para melhor compreender a organização da **Instituição B**, apresenta-se o seu organograma na Figura 13.

Figura 13 - Organograma – Instituição B



Fonte: Documentação interna da Instituição B.

Políticas implementadas – Instituição B:

- Metodologia HACCP;
- Programa de recuperação AVC

Na Tabela 9, apresentam-se as principais características que permitem conhecer as duas instituições em estudo.

Tabela 9 – Principais características da Instituição A e Instituição B: resumo

	Instituição A	Instituição B
História	<ul style="list-style-type: none">- Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) canonicamente erecta;- Fundada em 1981;- Respostas sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Serviço de Apoios Domiciliário (SAD), e Centro de Dia (CD);- Sistema de Gestão da Qualidade Implementado;- Respostas sociais certificadas pela ISO 9001:2015 desde 2018.	<ul style="list-style-type: none">- Instituição privada;- Atual gestão desde 2017;- Resposta social de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI).
Utentes	<ul style="list-style-type: none">- ERPI: capacidade (45); ocupação (45);- SAD: capacidade (30); ocupação (24);- CD: capacidade (10); ocupação (5);- Intervalo de idades entre “menos de 65” e “mais de 94”;- Maioria dos utentes (54) com idades compreendidas entre os 75 anos e os 94 anos;- Utentes do sexo feminino: cerca de 73%;- Utentes do sexo masculino: cerca de 27%;- Maioria dos utentes (57) são da localidade onde se situa a Instituição.	<ul style="list-style-type: none">- Capacidade para 46 utentes, com uma ocupação de 45 utentes;- Intervalo de idades entre “menos de 65” e “mais de 94”;- Maioria dos utentes (34) com idades compreendidas entre os 75 anos e os 94 anos;- Utentes do sexo feminino: cerca de 71%;- Utentes do sexo masculino: cerca de 29%;- Maioria dos utentes (44) são de fora da localidade onde se encontra a Instituição.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">- Possui 34 colaboradores;- Maioria dos colaboradores (28) são da localidade onde se situa a Instituição;- Idades compreendidas entre os 25 anos e os 66 anos;- Maioria dos colaboradores (24) com idades compreendidas entre os 36 anos e 55 anos;- Dos 34 colaboradores, 32 são do sexo feminino.- Maioria dos colaboradores (24) com grau de escolaridade entre o 2.º e o 3.º ciclo do ensino básico;- Dos 34 colaboradores, 4 têm formação superior.- Maioria dos colaboradores (27) têm vínculo contratual de contrato sem termo.	<ul style="list-style-type: none">- Possui 24 colaboradores;- Maioria dos colaboradores (21) são de uma localidade diferente daquela onde se situa a Instituição;- Idades compreendidas entre “menos de 25 anos” e o 66 anos.- Maioria dos colaboradores (15) com idades compreendidas entre os 36 anos e 55 anos;- Todos os colaboradores são do sexo feminino;- Maioria dos colaboradores (18) com grau de escolaridade entre o 3.º ciclo do ensino básico e o ensino secundário;- Dos 24 colaboradores, 2 têm formação superior.- Maioria dos colaboradores têm vínculo contratual de contrato com termo.

4.1.3 Caracterização dos respondentes da Instituição A e Instituição B

Tendo sido feita a apresentação das instituições, sobre as quais incide este estudo, far-se-á, seguidamente, a caracterização dos colaboradores, que responderam ao inquérito por questionário aplicado. Para tal, serão apresentados os resultados das respostas às questões sobre a razão pela qual deixariam de trabalhar na “sua” Instituição, idade, sexo,

estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na Instituição e tempo de desempenho das atuais funções. Relativamente ao número de respondentes, dos 32 colaboradores que a **Instituição A** tinha, no momento da aplicação dos inquéritos por questionário, responderam 30 colaboradores, ou seja, 93,75% da totalidade. Na **Instituição B**, dos 24 colaboradores que esta Instituição tinha, no momento da aplicação dos inquéritos por questionário, responderam 23 colaboradores, ou seja, 95,83% da totalidade. Assim, no conjunto das duas instituições em estudo, em 56 colaboradores obteve-se 53 respostas, o que representa 94,64 da totalidade dos colaboradores.

A totalidade dos dados pode ser consultada na Tabela 10.

Tabela 10 – Caracterização dos respondentes segundo os motivos para deixar de trabalhar na sua Instituição.

Deixaria de trabalhar nesta Instituição para:	Instituição A		Instituição B		Totais	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Ganhar mais dinheiro	17	56,7	6	26,1	23	82,8
Mudar de profissão	1	3,3	7	30,4	8	33,8
Ter melhores condições de trabalho	0	0,0	1	4,3	1	4,3
Ter mais tempo livre	1	3,3	1	4,3	2	7,7
Estar mais perto da minha família	4	13,3	2	8,7	6	22,0
Mudar para outra Instituição desta natureza	3	10,0	4	17,4	7	27,4
Se tivesse idade de reforma, aquando da reforma	1	3,3	1	4,3	2	7,7
Por motivo de doença	1	3,3	0	0,0	1	3,3
Estou satisfeita, não mudaria de Instituição	1	3,3	0	0,0	1	3,3
Não deixaria a Instituição	1	3,3	0	0,0	1	3,3
Mudar de turno pois tenho dois filhos pequenos	0	0,0	1	4,3	1	4,3
Total de respostas	30	100	23	100	53	

Importa referir que, para responder a esta questão, foram dadas como opções de resposta “ganhar mais dinheiro”, “mudar de profissão”, “ter melhores condições de trabalho”, “ter mais tempo livre”, “estar mais perto da família” e “mudar para outra Instituição desta natureza”. As restantes apresentadas, foram razão indicadas pelos próprios respondentes.

Ao analisar os dados recolhido, perante a tabela anterior, concluímos que:

- No conjunto das duas instituições A e B, “ganhar mais dinheiro” é, largamente, a opção mais escolhida com 56.7% e 26.1% das respostas, respetivamente.

Estes dados dizem-nos uma de duas coisas: ou os salários auferidos, neste tipo de instituições, são objetivamente baixos, ou os colaboradores, de acordo com a percepção que têm da dificuldade/importância do desempenho das suas funções, consideram que o salário recebido não reflete o trabalho desenvolvido.

- Na **Instituições A** e na **Instituição B**, as restantes opções mais escolhidas são, por esta ordem, “Mudar de profissão”, “Mudar para outra Instituição desta natureza”, “estar mais perto da minha família”, com 3.3% e 30.4%, 10% e 17.4%, e 13.3% e 8.7, respetivamente. São dados importantes porque refletem, na primeira e segunda opções apresentadas, um elevado descontentamento quer com a profissão que têm, quer com a Instituição onde trabalham.

- Na **Instituição A**, mais de metade (56.7%) dos respondentes consideram que deixariam de trabalhar nessa Instituição para ganhar mais dinheiro (esta situação já foi analisada); 13.3% para estar mais perto da família; e 10.0% para mudar para outra Instituição desta natureza. Este último dado é um aspeto negativo porque revela descontentamento para com a própria Instituição e não para com a natureza das tarefas a desempenhar.

- Na **Instituição A**, 13.2% dos respondentes indicam que não sairiam desta **Instituição A** não ser por doença ou reforma. Este é um aspeto positivo e que revela grande satisfação e comprometimento para com a Instituição.

- Na **Instituição B**, 30.4% dos respondentes indicam que sairiam desta Instituição para mudar de profissão, o que revela insatisfação para com a profissão e tarefas desempenhadas; 26.1% para ganhar mais dinheiro (esta situação já foi analisada); e 17.4% para mudar para outra Instituição desta natureza. Este último dado representa um número com alguma expressão de pessoas cuja insatisfação é, diretamente, para com a Instituição onde trabalha.

- Na **Instituição B**, nenhum dos respondentes respondeu que não mudaria de Instituição.

Na Tabela 11, apresenta-se a distribuição dos respondentes das duas instituições por intervalos de idade.

Tabela 11 – Caracterização dos respondentes segundo a idade.

Idade	Instituição A		Instituição B		Totais	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Entre 18 e 24	0	0,0	2	8,7	2	8,7
Entre 25 e 30	0	0,0	3	13,0	3	13,0
Entre 31 e 36	4	13,3	3	13,0	7	26,4
Entre 37 e 42	5	16,7	3	13,0	8	29,7
Entre 43 e 48	8	26,7	4	17,4	12	44,1
Entre 49 e 54	6	20,0	4	17,4	10	37,4
Entre 55 e 60	4	13,3	4	17,4	8	30,7
Entre 61 e 66	3	10,0	0	0,0	3	10,0
Total de respostas	30	100	23	100	53	

Tendo em conta os dados da Tabela 10, concluímos que:

- No conjunto das duas instituições, o intervalo de idades mais representativo dos respondentes é “43-48” (**Instituição A**, com 26.7%; **Instituição B**, com 17.4%).
 - **Na Instituição A**, a totalidade dos respondentes têm entre 31 e 66 anos, sendo os intervalos “37-42, 43-48 e 49-54” aqueles que têm maior expressão, 16.7%, 26.7%, 20.0%, respetivamente.
 - **A Instituição A**, por comparação com a **Instituição B**, tem menos pessoas “mais jovens” e mais pessoas “mais velhas”. Esta situação pode ter a sua causa ancorada em duas razões: (1) pelo facto de a Instituição já ter alguns anos de existência - cerca de 37 anos e, (2) pelo facto de os colaboradores permanecerem na Instituição por vários anos, garantindo uma continuidade.
 - **Na Instituição B**, a totalidade dos respondentes têm entre 18 e 60 anos, distribuídos de forma relativamente homogénea.
 - **A Instituição B**, por comparação com a **Instituição A**, tem mais pessoas “mais jovens” e menos pessoas “mais velhas”. Esta situação pode ter a sua causa ancorada em duas razões: (1) pelo facto de a Instituição ser de existência recente - cerca de 3 anos e, (2) derivado da primeira razão, os colaboradores estarem na Instituição há pouco tempo.
- A Tabela 12 apresenta a distribuição dos respondentes das duas instituições por sexo.

Tabela 12 – Caracterização dos respondentes segundo o sexo.

Sexo	Instituição A		Instituição B		Totais	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Masculino	1	3,3	0	0,0	1	3,3
Feminino	29	96,7	23	100,0	52	196,7
Total das respostas	30	100,0	5	100,0	53	

Considerando os valores apresentados, percebemos que:

- Quer na **Instituição A**, quer na **Instituição B**, os colaboradores são, maioritariamente, do sexo feminino, com 96.7% e 100%, respetivamente. Apenas na Instituição – A, 1 (3.3%) dos respondentes é do sexo masculino.
- Este tipo de instituições dão um enorme contributo para a melhoria dos níveis de empregabilidade, em geral, e, concretamente, para a empregabilidade feminina, secundando a abordagem teórica que foi feita nesta dissertação.

A Tabela 13 apresenta a distribuição dos respondentes das duas instituições por estado civil.

Tabela 13 – Caracterização dos respondentes segundo o estado civil.

Estado civil	Instituição A		Instituição B		Totais	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Solteiro(a)	3	10,0	6	26,1	9	36,1
Casado(a)	18	60,0	12	52,2	30	112,2
Divorciado(a)	1	3,3	2	8,7	3	12,0
Viúvo(a)	1	3,3	1	4,3	2	7,7
União de facto	7	23,3	2	8,7	9	32,0
Total das respostas	30	100,0	23	100,0	53	

Fonte: O próprio.

De acordo com os dados desta tabela, podemos referir que:

- Quer na **Instituição A**, quer na **Instituição B**, a maioria dos respondentes são casados, com 60.0% e 52.2%, respetivamente.
- Na **Instituição A**, 23.3% dos respondentes vivem em união de facto, sendo um número significativo que revela uma alteração no padrão que existia como vigente e adquirido no que ao estado civil diz respeito.

- Na **Instituição B**, 26.1% dos respondentes são solteiros, situação a que não será alheia o facto de esta Instituição ter 21.7% dos respondentes com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos de idade, enquanto que a **Instituição A** não tem qualquer respondente nesse intervalo de idade, tal como analisado na tabela referente à idade.

A Tabela 14 apresenta a distribuição dos respondentes das duas instituições de acordo com a escolaridade.

Tabela 14 – Caracterização dos respondentes segundo a escolaridade.

Escolaridade	Instituição A		Instituição B		Totais	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
4.º ano	4	13,3	3	13,0	7	26,4
6.º ano	7	23,3	1	4,3	8	27,7
9.º ano	11	36,7	2	8,7	13	45,4
12.º ano	6	20,0	13	56,5	19	76,5
Licenciatura	2	6,7	3	13,0	5	19,7
Mestrado	0	0,0	1	4,3	1	4,3
Doutoramento	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total das respostas	30	100,0	23	100,0	53	

Fonte: O próprio.

Analisando a tabela apresentada, concluímos que:

- O nível de escolaridade predominante nos respondentes da **Instituição A** é o 9.º ano com 36.7%.
- O nível máximo de escolaridade dos respondentes da **Instituição A** é licenciatura.
- O nível de escolaridade predominante nos respondentes da **Instituição B** é o 12.º ano com 56.5%, valor bastante expressivo.
- O nível máximo de escolaridade dos respondentes da **Instituição B** é mestrado.
- Em média, o nível de escolaridade dos respondentes da **Instituição B** é mais elevado que o dos respondentes da **Instituição A**. A este facto, também não será alheio o facto de os respondentes da **Instituição B** terem uma média de idades mais baixa, como já foi analisado na tabela da idade. No entanto, um bom aproveitamento, por parte dos respondentes da **Instituição B**, dos programas de incentivo ao aumento da escolaridade dos portugueses, disponibilizados pelos últimos governos, podem, também, ajudar a explicar estes dados.

A Tabela 15 apresenta a distribuição dos respondentes das duas instituições de acordo com o número de anos em que trabalha na sua Instituição.

Tabela 15 – caracterização dos respondentes segundo o tempo de trabalho na Instituição.

Há quanto tempo trabalha nesta Instituição (anos)	Instituição A		Instituição B		Totais	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Entre 0 e 10	17	56,7	23	100,0	40	156,7
Entre 11 e 20	10	33,3	0	0,0	10	33,3
Entre 21 e 30	2	6,7	0	0,0	2	6,7
Entre 31 e 40	1	3,3	0	0,0	1	3,3
Entre 41 e 50	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total das respostas	30	100,0	23	100,0	53	

Da análise da tabela apresentada, percebemos que:

- Os respondentes da **Instituição A** indicam que trabalham nesta Instituição, na sua maioria, nos intervalos compreendidos entre “0-10” anos e “11-20” anos, com 56.7% e 33.3%, respetivamente. Estes números refletem uma tendência de renovação do quadro de colaboradores nos últimos anos.
- Na **Instituição A**, 10% dos respondentes desempenham funções há 21 ou mais anos. Este número indica uma manutenção de recursos humanos ao longo do tempo.
- Na **Instituição B**, 100% dos respondentes trabalham na Instituição há 10 anos, no máximo. Este resultado decorre do facto de esta Instituição ser recente, com cerca de 3 anos de existência.

A Tabela 16 apresenta a distribuição dos respondentes das duas instituições de acordo com o número de anos, em que desempenha as atuais funções na sua Instituição.

Tabela 16 – Caracterização dos respondentes segundo o tempo de desempenho das atuais funções.

Há quanto tempo desempenha as atuais funções nesta Instituição (anos)	Instituição A		Instituição B		Totais	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Entre 0 e 5	16	53,3	23	100,0	39	153,3
Entre 6 e 10	5	16,7	0	0,0	5	16,7
Entre 11 e 15	5	16,7	0	0,0	5	16,7
Entre 16 e 20	3	10,0	0	0,0	3	10,0
Entre 21 e 25	1	3,3	0	0,0	1	3,3
Total das respostas	30	100,0	23	100,0	53	

Da tabela apresentada, após analisarmos o seu conteúdo, concluímos que:

- A maioria dos respondentes da **Instituição A** desempenha as atuais funções, no máximo, há 5 anos, com 53.3%. No entanto, 13.3% dos respondentes desempenham as atuais funções há, pelo menos, 16 anos. Estes valores refletem a ligação entre a renovação do quadro de pessoal e a manutenção de recursos humanos há vários anos na Instituição.
- **Na Instituição B**, 100% dos respondentes desempenham as atuais funções, no máximo, há 5 anos. Este resultado decorre do facto de esta Instituição ser recente, com cerca de 3 anos de existência.

4.2 Resultados de acordo com os objetivos definidos

4.2.1 Análise das respostas às questões com impacto no planeamento

A Tabela 17 apresenta as respostas dadas ao inquérito por questionário aplicado, de acordo com as questões que estão relacionadas com o impacto do SGQ no planeamento. De seguida, far-se-á a análise dos resultados obtidos.

Tabela 17 – Resultados do inquérito por questionários por objetivo – impacto no planeamento.

Questões	IMPACTO NO PLANEAMENTO													
	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	TS	S	NS/NI	I	TI	TS	S	NS/NI	I	TI	TS e S	I e TI	TS e S	I e TI
37 - Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho.	30	60	6,7	3,3	0	26,1	34,8	13	8,7	17,4	90	3,3	60,9	26,1
38 - Estou satisfeito(a) com a minha participação nos processos de decisão.	10	76,7	10	3,3	0	4,3	47,8	39,1	4,3	4,3	86,7	3,3	52,1	8,6
39 - Estou satisfeito(a) com a Informação que me foi prestada sobre as funções a desempenhar aquando da minha entrada na Instituição.	23,3	76,7	0	0	0	8,7	73,9	17,4	0	0	100	0	82,6	0
40 - Estou satisfeito(a) com a regularidade com que se renova o fardamento.	30	56,7	10	3,3	0	4,3	56,5	26,1	13	0	86,7	3,3	60,8	13

Questões	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	CT	C	NC/ND	D	DT	CT	C	NC/ND	D	DT	CT e C	De DT	CT e C	De DT
1 - Disponibilizam-me informação para que eu saiba quem é responsável por higienizar o quê, como e quando.	50	43,3	3,3	3,3	0	34,8	60,9	4,3	0	0	93,3	3,3	95,7	0
2 - Sou convidado(a)/convocado(a) a participar em reuniões/sessões que visam obter a minha opinião e sugestões.	36,7	63,3	0	0	0	21,7	52,2	13	4,3	8,7	100	0	73,9	13
3 - As minhas opiniões e sugestões são tidas em conta.	23,3	63,3	10	3,3	0	13	43,5	39,1	4,3	0	86,6	3,3	56,5	4,3
4 - As opiniões dos utentes e seus familiares/responsáveis são tidas em conta.	26,7	56,7	13,3	0	3,3	30,4	52,2	17,4	0	0	83,4	3,3	82,6	0
5 - A Instituição disponibiliza-me, gratuitamente, todo o fardamento necessário ao desempenho das minhas funções.	56,7	36,7	3,3	3,3	0	52,2	43,5	4,3	0	0	93,4	3,3	95,7	0
6 - A Instituição dá-me conhecimento das políticas existentes, estratégias adoptadas ou a adoptar e objectivos definidos.	23,3	76,7	0	0	0	13	56,5	26,1	4,3	0	100	0	69,5	4,3
7 - Sou informado(a) do impacto que o meu desempenho/função tem nos resultados da Instituição/objectivos atingidos.	36,7	53,3	3,3	3,3	3,3	21,7	43,5	26,1	0	8,7	90	6,6	65,2	8,7
Médias	TS	S	NS/NI	I	TI	TS	S	NS/NI	I	TI	TS e S	I e TI	TS e S	I e TI
	CT	C	NC/ND	D	DT	CT	C	NC/ND	D	DT	CT e C	De DT	CT e C	De DT
	31,5 2	60,3 1	5,45	2,10	0,60	20,9 3	51,3 9	20,5 4	3,54	3,55	91,83	2,70	72,32	7,09

Questões	Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
9 - Existe plano de atividades socioculturais definido e exposto?	100	0	91,3	8,7
10 - Existe um plano de higienização da Instituição?	100	0	100	0
11 - Estão definidos a missão, visão e valores da Instituição e tenho conhecimento dos mesmos?	100	0	82,6	17,4
12 - Existe planificação, registos e responsáveis definidos para a manutenção dos equipamentos?	100	0	91,3	8,7

Legenda:

CT – Concordo totalmente; **C** – Concordo; **NC/ND** – Nem concordo nem discordo; **D** – Discordo; **DT** – Discordo totalmente.

TS – Totalmente satisfeito; **S** – Satisfeito; **NS/NI** – Nem satisfeito nem insatisfeito; **I** – Insatisfeito; **TI** – Totalmente insatisfeito.

De acordo com os resultados obtidos e apresentados, conclui-se que:

- a) - Considerando as questões 37, 38, 39, 40, 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, e no tipo de resposta totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente e concordo, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são superiores às da **Instituição B**, em quase todas as questões, com uma média de 91,83% e 72,32%. É exceção a resposta à questão 5 com 93,4% e 95,7%, respetivamente.
- b) - Nestas opções de resposta destacam-se os resultados da **Instituição A**, às questões 39, 2 e 6, com 100%. São respostas a questões relacionadas com a informação prestada aos colaboradores que iniciam funções, com o facto de serem convocados para dar a sua opinião e sugestão e com o facto de a Instituição dar conhecimento das políticas, estratégias e objetivos definidos.
- c) - Nestas opções de resposta, excetuando os 100%, a **Instituição A** obtém 90% ou mais nas questões 37, 1, 5 e 7. São respostas relacionadas com a satisfação com o horário de trabalho, informação disponibilizada para saber quem, o quê, e quando higienizar, disponibilização do fardamento necessário e informação sobre o impacto que o desempenho das colaboradoras tem nos resultados da Instituição.

- d) - Nestas opções de resposta, excetuando os 100%, a **Instituição B** obtém 90% ou mais nas questões 1 e 5. São respostas relacionadas com informação disponibilizada para saber quem, o quê, e quando higienizar e disponibilização do fardamento necessário.
- e) – Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter positivo, é possível concluir que a **Instituição A** revela cuidado na planificação das ações da Instituição e vontade de informar os recursos humanos do necessários, bem como ter em conta as suas opiniões e sugestões. A **Instituição B** revela bons resultados ao nível da execução e cumprimento do necessário para a realização de tarefas, não revelando tanto empenho na planificação e inclusão dos recursos humanos na dinâmica da Instituição. A corroborar esta conclusão, repare-se nos resultados obtidos nas questões 38 e 3, com 52,1% e 56,5%, respetivamente, cujas questões, por esta ordem, estão relacionadas com a satisfação no processo de decisão e com o facto de as opiniões e sugestões serem tidas em conta.
- f) - Considerando as questões 37, 38, 39, 40, 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, e no tipo de resposta insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo e discordo totalmente, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são inferiores às da **Instituição B**, em quase todas as questões, com uma média de 2,70% e 7,09%. São exceção as respostas às questões 1, 4 e 5 com 3,3%, 3,3%, 3,3% e 0%, 0%, 0%, respetivamente.
- g) – Nestas opções de resposta a **Instituição A** obtém uma percentagem residual de respostas que oscila entre o 0% e os 3,3%, com exceção da resposta à questão 7, com 6,6%, referente ao facto de ser informado sobre o impacto que o desempenho das colaboradoras tem nos resultados da Instituição.
- h) - Nestas opções de resposta a **Instituição B** obtém uma percentagem de respostas que oscila entre os 0% (questões 39, 1, 4 e 5) e 26,1%. Destacam-se as respostas às questões 37, 40 e 2, com 26,1%, 13% e 13%, respetivamente, sobre a satisfação com o horário de trabalho, com a regularidade de renovação do fardamento e com a participação em reuniões que visem obter as suas opiniões e sugestões.
- i) - Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter negativo, é possível concluir que a **Instituição A** obtém bons resultados, devendo procurar melhorar a informação aos colaboradores sobre o impacto, que o seu desempenho tem nos resultados obtidos pela Instituição. Já a **Instituição B** revela algumas fragilidades quando à satisfação com o horário de trabalho e renovação do fardamento, bem como com o convite aos seus recursos humanos para obter as suas opiniões e sugestões. A este último dado não será indiferente o resultado obtido, neste tipo de respostas, referente à satisfação para com a participação nos processos de decisão.

j) – Relativamente ao tipo de respostas nem satisfeito nem insatisfeito e nem concordo nem discordo, a **Instituição A** obtém uma percentagem de respostas com um intervalo compreendido entre 0% e 13,3%, e a **Instituição B** entre 4,3% e 39,1%, com uma média de 5,45% e 20,54%, respetivamente.

k) – Neste tipo de resposta, a **Instituição A** obtém o maior valor na questão 4 sobre se a opinião dos utentes e seus familiares/responsáveis são tidas em conta. Já a **Instituição B** obtém o valor mais elevados nas 38 e 3 sobre a satisfação nos processo de decisão e relacionada com o facto de as suas opiniões e sugestões serem tidas em conta.

l) – Considerando que este tipo de resposta pode representar algum descomprometimento ou despreocupação dos trabalhadores para com a vida e funcionamento da Instituição, deverão ser observados e tidos em conta os dados apresentados no ponto anterior.

m) – Salienta-se o facto de, não obstante as percentagens de resposta serem muito baixas, nas duas instituições, nas opções de insatisfeito, muito insatisfeito, discordo e discordo totalmente, a **Instituição A** obter, nas opções de resposta totalmente insatisfeito e discordo totalmente, um valor inferior a 1% (0,6%).

n) – No tipo de resposta sim, não, a **Instituição A** obtém 100% de “sim” em todas. A **Instituição B** obtém 100% na questão 10 e abaixo deste valor nas restantes.

o) – As percentagens obtidas pela **Instituição B**, no tipo “sim” ou “não”, são positivas. No entanto, importa realçar que as questões referem-se à existência de um plano de atividades sociocultural, plano de higienização, definição de missão, visão e valores e planificação e registos de manutenção dos equipamentos. Sendo que apenas numa delas obtém 100%, e as restantes estão abaixo deste valor. Concluimos que, ou a planificação e definição estão feitas, mas não convenientemente comunicadas, ou deve melhorar a área da planificação das diversas áreas de funcionamento da Instituição.

4.2.2 Análise das respostas às questões com impacto na qualidade dos serviços

A Tabela 18 apresenta as respostas dadas ao inquérito por questionário aplicado, de acordo com as questões que estão relacionadas com o impacto do SGQ na qualidade dos serviços. De seguida, far-se-á a análise dos resultados obtidos.

Tabela 18 – Resultados do inquérito por questionários por objetivo – impacto na qualidade dos serviços.

Questões	IMPACTO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS													
	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	TS	S	NS/ NI	I	TI	TS	S	NS/ NI	I	TI	TS e S	I e TI	TS e S	I e TI
41 - Estou satisfeito com o número de equipamentos disponibilizados para desempenhar as minhas funções.	33,3	60	3,3	3,3	0	4,3	78,3	13	4,3	0	93,3	3,3	82,6	4,3
42 - Estou satisfeito com a qualidade dos equipamentos disponibilizados para desempenhar as minhas funções.	30	66,7	0	0	3,3	4,3	82,6	8,7	4,3	0	96,7	3,3	86,9	4,3
43 - Estou satisfeito com a segurança garantida pelos equipamentos que uso para desempenhar as minhas funções.	36,7	60	3,3	0	0	8,7	78,3	13	0	0	96,7	0	87	0
44 - Estou satisfeito(a) com a qualidade da formação disponibilizada pela Instituição.	36,7	63,3	0	0	0	4,3	47,8	26,1	17,4	4,3	100	0	52,1	21,7
Questões	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	CT	C	NC/ ND	D	DT	CT	C	NC/ ND	D	DT	CT e C	D e DT	CT e C	D e DT
8 - A Instituição presta cuidados de qualidade aos seus utentes/clientes.	76,7	20	0	0	3,3	69,6	30,4	0	0	0	96,7	3,3	100	0
13 - O sector da cozinha presta um serviço de qualidade.	53,3	43,3	0	0	3,3	26,1	69,6	4,3	0	0	96,6	3,3	95,7	0
14 - A lavandaria presta um serviço de qualidade.	60	36,7	0	0	3,3	30,4	69,6	0	0	0	96,7	3,3	100	0
15 - Os serviços administrativos prestam um serviço de qualidade.	63,3	33,3	0	0	3,3	4,3	60,9	26,1	8,7	0	96,6	3,3	65,2	8,7
16 - Os serviços relacionados com a assistência social são de qualidade.	53,3	43,3	0	0	3,3	8,7	73,9	17,4	0	0	96,6	3,3	82,6	0

Questões	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	CT	C	NC/ ND	D		CT	C	NC/ ND	D		CT	C	NC/ND	D
17 - Os serviços relacionados com a direção técnica são de qualidade.	43,3	50	3,3	0	3,3	8,7	47,8	26,1	8,7	8,7	93,3	3,3	56,5	17,4
18 - Os serviços médicos prestados pela Instituição são de qualidade.	33,3	56,7	6,7	0	3,3	8,7	60,9	21,7	4,3	4,3	90	3,3	69,6	8,6
19 - Os serviços de enfermagem prestados pela Instituição são de qualidade.	46,7	50	0	0	3,3	17,4	78,3	4,3	0	0	96,7	3,3	95,7	0
20 - O serviço de animação sociocultural é de qualidade.	60	36,7	0	0	3,3	34,8	52,2	8,7	4,3	0	96,7	3,3	87	4,3
21 - Os serviços prestados pelo(s)/a(s) encarregado(s)/a(s) geral/ais são de qualidade.	36,7	60	0	0	3,3	13	73,9	13	0	0	96,7	3,3	86,9	0
23 - O gestor da qualidade desenvolve um bom trabalho.	53,3	40	0	3,3	3,3	5,9	64,7	29,4	0	0	93,3	6,6	70,6	0
24 - Quando os utentes/clientes saem desta Instituição A principal razão é por preferirem outra Instituição que pensem ser melhor.	6,7	20	30	13,3	30	4,3	17,4	30,4	26,1	21,7	26,7	43,3	21,7	47,8
25 - Existe um bom trabalho de equipa entre os(as) colegas.	13,3	70	13,3	3,3	0	8,7	43,5	34,8	4,3	8,7	83,3	3,3	52,2	13
26 - Existe uma boa higienização das instalações e equipamentos de trabalho.	63,3	33,3	0	3,3	0	52,2	47,8	0	0	0	96,6	3,3	100	0
Médias (não inclui a questão 24)	TS	S	NS/ NI	I	TI	TS	S	NS/ NI	I	TI	TS e S	I e TI	TS e S	I e TI
	CT	C	NC/ ND	D	DT	CT	C	NC/ ND	D	DT	CT e C	D e DT	CT e C	D e DT
	46,6 6	48,4 3	1,76	0,78	2,33	18,2 4	62,3 8	14,5 1	3,31	1,53	95,09	3,11	80,62	4,84

Legenda:

CT – Concordo totalmente; **C** – Concordo; **NC/ND** – Nem concordo nem discordo; **D** – Discordo; **DT** – Discordo totalmente. **TS** – Totalmente satisfeito; **S** – Satisfeito; **NS/NI** – Nem satisfeito nem insatisfeito; **I** – Insatisfeito; **TI** – Totalmente insatisfeito.

Ao analisar os dados da tabela sobre as respostas às questões que têm impacto na qualidade dos serviços, conclui-se que:

a) - Considerando as questões 41, 42, 43, 44, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25 e 26, e no tipo de resposta totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente e concordo, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são superiores às da **Instituição B**, em quase todas as questões, com uma média de 95,09% e 80,62%. São exceções as respostas às questões 8, 14 e 26 com “96,7% - 100%”, “96,7% - 100%” e “96,6% - 100%”, respetivamente.

b) - Nestas opções de resposta destaca-se o resultado da **Instituição A**, à questão 44, com 100%, questão relacionada com a satisfação da qualidade da formação disponibilizada, situação que costuma reunir pouco consenso. Destacam-se, ainda, as respostas às questões 42, 43, 8, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21 e 26, com percentagens de resposta superior a 95%, relacionadas com a qualidade dos equipamentos disponíveis, segurança garantida pelos equipamentos disponíveis, qualidade dos serviços prestados aos utentes/clientes, qualidade dos serviços prestados pelo sector da cozinha, lavandaria, serviços administrativo, assistência social, enfermagem, animação sociocultural e encarregada de serviços gerais, bem como referente à qualidade da higienização de espaços e equipamentos.

c) - Nestas opções de resposta destacam-se os resultados da **Instituição B**, às questões 8, 14 e 26, como referido no ponto a), nas quais obtém 100%. São questões relacionadas com a qualidade dos serviços prestados aos utentes/clientes, qualidade do serviço de lavandaria e qualidade da higienização das instalações e equipamentos. Destacam-se, ainda, as respostas às questões 13 e 19, com percentagens de resposta superior a 95%, relacionadas com a qualidade do serviço prestado pelo sector da cozinha e enfermagem, respetivamente.

d) – Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter positivo, é possível concluir que a **Instituição A** revela um desempenho muito bom, no que à qualidade dos seus serviços diz respeito, bem como dos equipamentos e formação disponibilizados. Nestas opções de resposta, o valor mais baixo obtido pela **Instituição A** é de 83,3%. A **Instituição B** revela muito bons resultados referentes à qualidade dos serviços prestados aos utentes/clientes, pelo sector da cozinha, lavandaria, enfermagem e ainda em relação à qualidade da higienização das instalações e equipamentos.

e) – Ainda no âmbito da análise das respostas dadas com carácter positivo, num conjunto de respostas com percentagens muito altas referente à qualidade dos serviços, evidenciase, no entanto, na **Instituição B** que, as questões 44, 15, 17, 18 e 25, obtêm valores inferiores a 70% com 52,1%, 65,2%, 56,5%, 69,6% e 52,2%, respetivamente. Estas questões são relativas à segurança dos equipamentos em uso, à qualidade dos serviços prestados pelos serviços administrativo, pela direção técnica e pelos serviços médicos, bem como se existe um bom trabalho de equipa entre colegas, respetivamente.

f) - Considerando as questões 41, 42, 43, 44, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25 e 26, e no tipo de resposta insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo e discordo totalmente, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são inferiores às da Instituição B em 8 questões (41, 42, 44, 15, 17, 18, 20 e 25), superiores às da **Instituição B** em 8 (8, 13, 14, 16, 19, 21, 23 e 26) e com igual valor de 0% na questão 43. A média de percentagem nestas opções de resposta a estas questões na **Instituição A** e **Instituição B** são de 3,11% e 4,84%, respetivamente.

g) - Nestas opções de resposta a **Instituição A** obtém uma percentagem residual de respostas que oscila entre o 0% (questões 43 e 44) e os 3,3%, com exceção da resposta à questão 23, com 6,6%, referente ao trabalho desenvolvido pelo gestor da qualidade.

h) - Nestas opções de resposta a **Instituição B** obtém uma percentagem de respostas que oscila entre os 0% (questões 43, 8, 13, 14, 16, 19, 21, 23 e 26) e 21,7%. Destacam-se as respostas às questões 44, 17 e 25, com 21,7%, 17,4% e 13%, respetivamente, sobre a satisfação com a qualidade da formação, qualidade dos serviços prestados pela direção técnica e sobre o facto de existir um bom trabalho de equipa entre colegas.

i) - Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter negativo, é possível concluir que a **Instituição A** obtém bons resultados, devendo procurar melhorar o trabalho desenvolvido pelo gestor da qualidade. Já a **Instituição B**, oscila, nos resultados obtidos, entre um significativo número de questões com 0% de respostas (9 em 17), e percentagens com alguma expressão nas questões 44, 17 e 25, como analisado no ponto anterior.

j) - Salienta-se o facto de, não obstante as percentagens de resposta serem muito baixas, nas duas instituições, nas opções de insatisfeito, muito insatisfeito, discordo e discordo totalmente, a **Instituição A** obter, nas opções de resposta insatisfeito e discordo, um valor inferior a 1% (0,78%). De destacar, ainda, o valor obtido pela **Instituição A**, na análise deste objetivo, nas opções de resposta totalmente satisfeito e concordo totalmente de

46,66%, mais 28,42 pp. que a **Instituição B**, por oposição às opções de resposta concordo e satisfeito em que a **Instituição B** obtém 62,38%, mais 13,95% que a **Instituição A**.

k) – Relativamente ao tipo de respostas nem satisfeito nem insatisfeito e nem concordo nem discordo, a **Instituição A** obtém uma percentagem de respostas com um intervalo compreendido entre 0% e 13,3%, e a **Instituição B** entre 0% e 34,8%, com uma média de 1,76% e 14,51%, respetivamente.

l) – Neste tipo de resposta, a **Instituição A** obtém o maior valor na questão 25 sobre se existe um bom trabalho de equipa entre colegas. Já a **Instituição B** obtém o valor mais elevados nas questões 41, 43, 44, 15, 16, 17 18, 23, 25 com 13%, 13%, 26,1%, 26,1%, 17,4% 26,1%, 21,7%, 29,4% e 34,8%, respetivamente, sobre a satisfação com o número de equipamentos, a satisfação garantida pelos equipamentos em uso, a satisfação com a qualidade da formação, qualidade dos serviços prestados pelos serviços administrativos, qualidade dos serviços prestados pela assistência social, qualidade dos serviços prestados pela direção técnica, qualidade dos serviços médicos prestados, trabalho desenvolvido pelo gestor da qualidade e sobre se existe uma bom trabalho de equipa entre colegas.

m) – Considerando que este tipo de resposta pode representar algum descomprometimento ou despreocupação dos trabalhadores para com a vida e funcionamento da Instituição, deverão ser observados e tidos em conta os dados apresentados no ponto anterior.

n) – Sobre a questão 24, que indica que quando os utentes/clientes saem da Instituição é por preferirem outra Instituição que pensem ser melhor, a **Instituição A** obtém um valor de 26,7% que resulta da junção das opções de concordo totalmente e concordo, e 43,3% de respostas que resultam da junção de discordo e discordo totalmente. Já a **Instituição B** obtém um valor de 21,7% que resulta da junção das opções de concordo totalmente e concordo, e 47,8% de respostas que resultam da junção de discordo e discordo totalmente. Em nenhum dos casos os valores apresentados são positivos ou refletem a lógica das restantes respostas obtidas.

Da análise dos valores às respostas dadas sobre a qualidade geral dos serviços, e tendo com referência a questão 8, que questiona sobre se a Instituição presta cuidados de qualidade aos seus utentes, e em relação à qual a **Instituições A** obtém 96,7%, e a **Instituição B** obtém 100%, quando somadas as percentagens das opções de resposta concordo totalmente e concordo, pode-se concluir que a questão terá sido mal interpretada por grande parte dos respondentes por ser a única que obedecia a uma lógica contrária às das restantes.

Ou seja, neste caso, concordo totalmente e concordo seria uma resposta de caráter negativo, e discordo e discordo totalmente seria uma resposta de caráter positivo.

o) – Considera-se curioso que os respondentes da **Instituição B** tenham expressado a sua opinião sobre o trabalho desenvolvido pelo gestor da qualidade da sua Instituição, quando o mesmo, com estas funções atribuídas, não existe. Pode ser consequência de desconhecimento do que é e qual o papel e funções de um gestor da qualidade.

4.2.3 Análise das respostas às questões com impacto no desempenho organizacional

A Tabela 19 apresenta as respostas dadas ao inquérito por questionário aplicado, de acordo com as questões que estão relacionadas com o impacto do SGQ no desempenho organizacional. De seguida, far-se-á a análise dos resultados obtidos.

Tabela 19 – Resultados do inquérito por questionários por objetivo – impacto no desempenho organizacional.

Questões	IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL													
	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	TS	S	NS/NI	I	TI	TS	S	NS/NI	I	TI	TS e S	I e TI	TS e S	I e TI
46 - Estou satisfeito com o reconhecimento das minhas chefias em relação ao meu desempenho.	6,7	76,7	13,3	0	3,3	8,7	39,1	39,1	4,3	8,7	83,4	3,3	47,8	13
47 - Estou satisfeito(a) com a orientação, apoio e cooperação das minhas chefias.	26,7	66,7	6,7	0	0	4,3	52,2	21,7	13	8,7	93,4	0	56,5	21,7
48 - Estou satisfeito(a) com a forma como as chefias ouvem e respondem às minhas necessidades e solicitações.	23,3	70	3,3	0	3,3	13	43,5	30,4	13	0	93,3	3,3	56,5	13
49 - Estou satisfeito com o desempenho global da organização.	20	80	0	0	0	4,3	65,2	26,1	0	4,3	100	0	69,5	4,3
50 - Estou satisfeito com a justiça do meu salário.	13,3	60	13,3	10	3,3	4,3	34,8	21,7	34,8	4,3	73,3	13,3	39,1	39,1
52 - Estou satisfeito(a) com a justiça dos resultados da minha avaliação de desempenho.	20,7	65,5	13,8	0	0	25	75	0	0	0	86,2	0	100	0

Questões	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	CT	C	NC/ND	D	DT	CT	C	NC/ND	D	DT	CT e C	D e DT	CT e C	D e DT
27 - As minhas chefias têm capacidade de liderança e bom desempenho nas suas funções.	36,7	53,3	6,7	0	3,3	8,7	65,2	21,7	0	4,3	90	3,3	73,9	4,3
29 - Os resultados dos mecanismos de obtenção de opinião sobre o funcionamento da Instituição (questionários, entrevistas, entre outros) são disponibilizados/divulgados.	26,7	66,7	3,3	3,3	0	10	70	20	0	0	93,4	3,3	80	0
30 - O meu salário é pago no tempo acordado entre mim e a minha entidade empregadora.	70	26,7	0	3,3	0	17,4	60,9	8,7	8,7	4,3	96,7	3,3	78,3	13
31 - Houve melhorias na Instituição desde que iniciei funções até ao momento presente.	50	43,3	3,3	3,3	0	13	47,8	26,1	4,3	8,7	93,3	3,3	60,8	13
Médias	TS	S	NS/NI	I	TI	TS	S	NS/NI	I	TI	TS e S	I e TI	TS e S	I e TI
	CT	C	NC/ND	D	DT	CT	C	NC/ND	D	DT	CT e C	D e DT	CT e C	D e DT
	29,41	60,89	6,37	1,99	1,32	10,87	55,37	21,55	7,81	4,33	90,3	3,31	66,24	12,14

Questões	Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
45 - As minhas chefias comunicam os resultados obtidos pela Instituição?	100	0	52,2	47,8
51 - É feita avaliação do meu desempenho da qual me transmitem a minha pontuação/resultado obtido?	96,7	3,3	17,4	82,6
28 - São-me aplicados/disponibilizados mecanismos de obtenção de opinião sobre o funcionamento da Instituição (questionários, entrevistas, entre outros)?	100	0	43,5	56,5

Legenda: CT – Concordo totalmente; C – Concordo; NC/ND – Nem concordo nem discordo; D – Discordo; DT – Discordo totalmente. TS – Totalmente satisfeito; S – Satisfeito; NS/NI – Nem satisfeito nem insatisfeito; I – Insatisfeito; TI – Totalmente insatisfeito.

Após análise da tabela apresentada, percebe-se que:

a) - Considerando as questões 46, 47, 48, 49, 50, 52, 27, 29, 30 e 31, e no tipo de resposta totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente e concordo, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são superiores às da **Instituição B** em todas as questões, com uma média de 90,3% e 66,24%.

b) - Nestas opções de resposta destaca-se o resultado da **Instituição A** à questão 49, com 100%, questão relacionada com a satisfação do desempenho global da Instituição. Destacam-se, ainda, as respostas às questões 47, 48, 27, 29, 30 e 31, com percentagens de resposta igual ou superior a 90%, questões relacionadas com a satisfação com orientação e apoio das chefias, forma como as chefias ouvem e respondem às minhas necessidades e solicitações, sobre a apreciação da capacidade de liderança e desempenho das chefias, sobre se os resultados dos mecanismos de obtenção de opinião são divulgados, se o salário é pago no tempo acordado e sobre se houve melhorias na Instituição, desde que iniciou funções até ao momento, respetivamente.

c) - Nestas opções de resposta destacam-se os resultados da **Instituição B** à questão 52, com 100%, sobre a satisfação com a justiça dos resultados da avaliação de desempenho. Os restantes resultados são iguais ou inferiores a 80%. Importa indicar que a **Instituição B** obtém percentagens abaixo dos 70% nas questões 46, 47, 48, 49, 50 e 31. Destas questões, merecem uma atenção mais preocupada as número 46 e 50, com 47,8% e 39,1%, respetivamente. Estas duas questões referem-se à satisfação com o reconhecimento das chefias em relação ao desempenho dos colaboradores e à justiça do salário, questões interrelacionadas e que se influenciam.

d) – Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter positivo, é possível concluir que a **Instituição A** revela resultados muito bons, no que ao desempenho organizacional diz respeito, com destaque para a apreciação do desempenho global da Instituição. Nestas opções de resposta, o valor mais baixo obtido pela **Instituição A** é de 73,3%, referente à satisfação com a justiça do salário. Por ser, este, um ponto muito difícil e sensível, considera-se este valor muito bom. A **Instituição B** revela muito bons resultados referentes à justiça dos resultados da avaliação de desempenho, com 100%, como, anteriormente, analisado.

e) - Considerando as questões 46, 47, 48, 49, 50, 52, 27, 29, 30 e 31, e no tipo de resposta insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo e discordo totalmente, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são inferiores às da **Instituição B** em todas as

questões, com exceção para a questão 29, com 3,3% e 0%, respetivamente. A média de percentagens nestas opções de resposta a estas questões na **Instituição A** e **Instituição B** são de 3,31% e 12,14%, respetivamente.

f) - Nestas opções de resposta, a **Instituição A** obtém uma percentagem residual de respostas que oscila entre o 0% (questões 47, 49 e 52) e os 3,3% (questões 46, 48, 27, 29, 30 e 31), com exceção da resposta à questão 50, com 13,3%, referente à satisfação com a justiça do salários. Como já analisado no ponto d), este é um ponto de grande sensibilidade, pelo que se considera, neste particular, um valor baixo para o tipo de pergunta.

g) - Nestas opções de resposta a **Instituição B** obtém uma percentagem de respostas que oscila entre os 0% (questões 52 e 29) e 39,1%. Destacam-se as respostas às questões 46, 47, 48, 50, 30 e 31 com 13%, 21,7%, 13%, 39,1%, 13% e 13%, respetivamente, sobre a satisfação com o reconhecimento das chefias em relação ao desempenho dos colaboradores, orientação, apoio e cooperação das chefias, forma como as chefias ouvem e respondem às necessidades e solicitações dos colaboradores, justiça do salário, cumprimento do prazo de pagamento do salário e se houve melhoria na Instituição desde que iniciou funções até ao momento presente.

h) - Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter negativo, é possível concluir que a **Instituição A** obtém bons resultados, sem valores que representem preocupação, com exceção da questão 50, já, anteriormente, analisada. Já a **Instituição B**, oscila, nos resultados obtidos, entre 0% e valores significativos. De realçar, e a merecer reflexão e preocupação, as questões 47 e 50, com 21,7% e 39,1%, respetivamente, que abordam a satisfação com a orientação e apoio dado pelas chefias e a justiça do salário.

i) – As opções de resposta mais escolhidas pelos respondentes da **Instituição A** e **Instituição B** é concordo e satisfeito, com uma média de 60,89% e 55,37%, respetivamente. De salientar que as opções totalmente satisfeito e concordo totalmente representam, na **Instituição A**, um valor quase três vezes superior ao obtido na **Instituição B**, com 29,41% e 10,87%, respetivamente, ou seja, mais 18,57 pp.. Nas opções de resposta insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo e discordo totalmente, a **Instituição A** obtém uma média de 3,31% e a **Instituição B** 12,14%.

j) – Relativamente ao tipo de respostas nem satisfeito nem insatisfeito e nem concordo nem discordo, a **Instituição A** obtém uma percentagem de respostas com um intervalo compreendido entre 0% e 13,8%, e a **Instituição B** entre 0% e 39,1%, com uma média de 6,37% e 21,55%, respetivamente.

k) - Neste tipo de resposta, a **Instituição A** obtém o maior valor na questão 52 sobre a satisfação com a justiça dos resultados da avaliação de desempenho, com 13,8%. Já a **Instituição B** obtém os valores mais elevados nas questões 46, 47, 48, 49, 50, 27 e 31 com 39,1%, 21,7%, 30,4%, 26,1%, 21,7%, 21,7% e 26,1, respectivamente, sobre a satisfação dos reconhecimentos das chefias, satisfação com a orientação, apoio e cooperação das chefias, satisfação com a forma como as chefias ouvem e respondem às minhas necessidades, satisfação com o desempenho global da Instituição, satisfação com a justiça do salário, sobre se as chefias têm capacidade de liderança e bom desempenho e se houve melhorias na Instituição, desde que iniciou funções, até ao momento.

l) – Considerando que este tipo de resposta pode representar algum descomprometimento ou despreocupação dos trabalhadores para com a vida e funcionamento da Instituição, deverão ser observados e tidos em conta os dados apresentados nos pontos anteriores, com especial foco no valor apresentado pela **Instituição B** de 21,55% de média.

m) - No tipo de resposta “sim” ou “não”, questões 45, 51 e 28, sobre se as chefias comunicam os resultados obtidos pela Instituição, se é feita avaliação de desempenho, da qual dão a conhecer o resultado, e se são aplicados mecanismos de obtenção de opinião, respectivamente, a **Instituição A** obtém 100% de “sim”, nas questões 45 e 28, e 96,7% na questão 51. A **Instituição B** obtém 52,2%, 17,4% e 43,5%, respectivamente. De salientar que os respondentes da **Instituição B** indicam que não é feita avaliação de desempenho, nem comunicado o seu resultado (82,6%), que não lhe são aplicados mecanismos de obtenção de opinião (56,5%) e que apenas 52,2% consideram que a Instituição comunica os resultados obtidos.

4.2.4 Análise das respostas às questões referentes às vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador.

A Tabela 20 apresenta as respostas dadas ao inquérito por questionário aplicado, de acordo com as questões que estão relacionadas com as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador. De seguida, far-se-á a análise dos resultados obtidos.

Tabela 20 – Resultados do inquérito por questionários por objetivo – sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador.

Questões	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO FATOR DIFERENCIADOR													
	Instituição – A (%)					Instituição – B (%)					Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	CT	C	NC/ND	D	DT	CT	C	NC/ND	D	DT	CT e C	D e DT	CT e C	D e DT
33 - Considero que o Sistema de Gestão da Qualidade implementado e gerido trouxe vantagens para a qualidade dos serviços prestados e gestão global da Instituição.	33,3	56,7	6,7	0	3,3	5,9	64,7	29,4	0	0	90	3,3	70,6	0
34 - Sou realizado(a) profissionalmente.	33,3	66,7	0	0	0	34,8	39,1	21,7	0	4,3	100	0	73,9	4,3
35 - Esta Instituição procura melhorar continuamente.	43,3	53,3	0	0	3,3	43,5	52,2	0	4,3	0	96,6	3,3	95,7	4,3
36 - A comunidade externa à Instituição reconhece a qualidade do desempenho desta Instituição.	23,3	56,7	16,7	0	3,3	8,7	73,9	13	4,3	0	80	3,3	82,6	4,3
Médias	CT	C	NC/ND	D	DT	CT	C	NC/ND	D	DT	CT e C	D e DT	CT e C	D e DT
	33,3	58,35	5,85	0	2,48	23,23	57,48	16,03	2,15	1,08	91,65	2,48	80,70	3,23

Questões	Instituição – A (%)		Instituição – B (%)	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
22 - A Instituição tem um gestor da qualidade ou alguém com este tipo de função atribuída?	100	0	43,5	56,5
32 - A Instituição tem um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e gerido?	100	0	73,9	26,1
53 - Recomendaria que outras pessoas viessem trabalhar para esta Instituição?	100	0	95,7	4,3
54 - Recomendaria os serviços desta Instituição A outras pessoas?	100	0	95,7	4,3

Legenda: CT – Concordo totalmente; C – Concordo; NC/ND – Nem concordo nem discordo; D – Discordo; DT – Discordo totalmente.

Os dados apresentados permitem-nos concluir que:

- a) - Considerando as questões 33, 34, 35 e 36, e no tipo de resposta concordo totalmente e concordo, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são superiores às da **Instituição B** na maioria das questões, com uma média de 91,65% e 80,70%. É exceção a questão 36, em que a **Instituição A** e **Instituição B** obtêm, nestas opções de resposta, 80% e 82,6%, respetivamente.
- b) - Nestas opções de resposta destaca-se o resultado da **Instituição A**, às questões 34 e 35, com 100% e 96,6%, respetivamente, questões sobre o facto de ser realizado profissionalmente e se a Instituição procura melhorar continuamente, respetivamente. De referir que o resultado mais baixo é na questão 36, com 80%, relacionada com o facto de se a comunidade externa reconhece a qualidade do desempenho da Instituição.
- c) - Nestas opções de resposta destacam-se os resultados da Instituição – B à questão 35, com 95,7%, sobre se a Instituição procura melhorar continuamente. O resultado mais baixo encontra-se na questão 33, com 70,6%, que questiona se considera que o sistema de gestão da qualidade trouxe vantagens para a qualidade dos serviços prestados e gestão global da Instituição. Salienta-se aqui que esta Instituição não tem um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido. À semelhança da apreciação feita no ponto o), da análise às questões com impacto na qualidade dos serviços, e relacionado com esta, considera-se que estas respostas podem ser consequência do desconhecimento sobre o que é um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido.
- d) - O segundo valor mais baixo obtido pela **Instituição B**, nestas opções de respostas, é na questão 34, com 73,9%, na qual se questiona se é realizado(a) profissionalmente. Destaca-se este valor pelo facto de, o mesmo, vir no seguimento de um padrão que se estabelece nesta Instituição, de acordo com a análise feita, no sentido de uma satisfação tendencialmente reduzida no que respeita à realização dos seus recursos humanos, à sua opinião sobre a justiça do seu salário, à sua opinião sobre o acompanhamento feito pelas chefias e auscultação que estas fazem às colaboradoras. Estas situações podem ter influência neste resultado, referente à realização profissional dos recursos humanos da **Instituição B**.
- e) – Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter positivo, é possível concluir que a **Instituição A** revela resultados muito bons, com destaque para a realização profissional dos seus recursos humanos e sua opinião sobre se a Instituição procura melhorar continuamente. A **Instituição B** revela o seu melhor resultado na questão 35,

referente ao facto de se a Instituição procura melhorar continuamente, com 95,7%, como, anteriormente, analisado.

f) - Considerando as questões 33, 34, 35 e 36, discordo e discordo totalmente, verifica-se que as percentagens de resposta da **Instituição A** são inferiores às da **Instituição B** em todas as questões, com exceção para a questão 33, com 3,3% e 0%, respetivamente. Salienta-se que o valor de 0% obtido pela **Instituição B** é na questão sobre a vantagem que o sistema de gestão da qualidade possa ter trazido para a Instituição, assunto analisado no ponto c). A média de percentagens nestas opções de resposta a estas questões na **Instituição A** e **Instituição B** são de 2,48% e 3,23%, respetivamente.

g) - Nestas opções de resposta, a **Instituição A** obtém uma percentagem residual de respostas que oscila entre o 0% (questão 34) e os 3,3% (questões 33, 35 e 36).

h) - Nestas opções de resposta, a **Instituição B** obtém uma percentagem residual de respostas que oscila entre o 0% (questão 33) e os 4,3% (questões 34, 35 e 36).

i) - Da análise e comparação feita das respostas dadas com carácter negativo, é possível concluir que a **Instituição A** e a **Instituição B** obtêm bons resultados.

j) - A opção de resposta mais escolhida pelos respondentes da **Instituição A** e **Instituição B** é concordo, com uma média de 58,35% e 57,48%, respetivamente. De salientar que a opção concordo totalmente representa, na **Instituição A**, um valor de 33,3%, e, na **Instituição B**, um valor de 23,23%, representado uma diferença de 10,07 pp..

k) – Relativamente ao tipo de resposta nem concordo nem discordo, a **Instituição A** obtém uma percentagem de respostas com um intervalo compreendido entre 0% e 16,7%, e a **Instituição B** entre 0% e 29,4%, com uma média de 5,85% e 16,03%, respetivamente. De salientar que a **Instituição A** obtém, pela primeira vez, nesta opção de resposta, um valor superior a 15% (16,7%), na questão 36, com exceção da questão 24 (30%), situação específica e anteriormente analisada.

l) - Neste tipo de resposta, a **Instituição A** obtém o maior valor, como referido no ponto anterior, na questão 36 sobre se a comunidade externa reconhece a qualidade do desempenho da Instituição, com 16,7%. Já a **Instituição B** obtém os valores mais elevados nas questões 33 e 34, com 29,4% e 21,7%, respetivamente, sobre se considera que o sistema de gestão da qualidade trouxe vantagens para a qualidade dos serviços prestados e gestão global da Instituição (situação analisada no ponto c) e sobre se a respondente se considera realizada profissionalmente.

m) – Considerando que este tipo de resposta pode representar algum descomprometimento ou despreocupação dos trabalhadores para com a vida e

funcionamento da Instituição, deverão ser observados e tidos em conta os dados apresentados nos pontos anteriores, com especial foco no valor apresentado pela **Instituição B** de 16,03% de média.

n) - No tipo de resposta “sim” ou “não”, questões 22, 32, 53 e 54, a **Instituição A** obtém 100% de “sim” em todas questões. A **Instituição B** obtém 43,5%, 73,9%, 95,7% e 95,7% respectivamente.

o) – Sendo as questões referentes ao facto de a Instituição ter um gestor da qualidade, e uma sistema de gestão da qualidade implementado e gerido, bem como se recomendaria que outras pessoas viessem trabalhar para esta Instituição, e se recomendaria os serviços da **Instituição A** outras pessoas, os resultados da **Instituição A** são muito positivos. Na **Instituição B**, os resultados também são bastante positivos, nas últimas duas questões. Na **Instituição B**, a questão sobre se existe um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido obtém 73,9% de “sim”, e a questão sobre a existência de um gestor da qualidade obtém 43,5% de sim. Os assuntos referentes a estas duas questões já foram analisados. Cumpre, aqui, indicar que os números obtidos refletem uma maior consciência, por parte das respondentes, sobre o que é um gestor da qualidade (56,5% das respondentes indicaram que a Instituição não tem um gestor da qualidade), do que sobre o que é um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido (26,1% das respondentes indicaram que a Instituição não tem um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido).

4.3 Discussão de resultados e propostas de melhoria

Tendo sido feita a análise que, anteriormente, se apresentou, importa, agora, fazer um resumo que resulte de uma análise global dos resultados obtidos e propostas de melhoria para a **Instituição A** e para a **Instituição B**. A análise que se apresenta tem o foco nos valores que indiquem uma realidade menos positiva e que apresentem situações e maior fragilidade ou a melhorar.

Igualmente, apresentar-se-á, para cada caso, algumas propostas de melhoria para a **Instituição A** e **Instituição B**, que possam ajudar, nas áreas em que esta melhoria se considera como necessária, de acordo com os resultados obtidos.

Para a **Instituição A** e **Instituição B**, serão analisadas as questões com impacto nas quatro áreas definidas: planeamento, qualidade dos serviços, desempenho organizacional e vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da

qualidade como fator diferenciador. Em cada uma destas quatro áreas, serão analisadas as questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo e as questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo.

Para cada uma das quatro áreas, as médias apresentadas, nas respostas de carácter positivo, resultam da soma das médias dos resultados obtidos nas opções de resposta “totalmente satisfeito” e “satisfeito”, com as médias dos resultados obtidos nas opções de resposta “concordo totalmente” e “concordo” (ver tabelas 17, 18, 19 e 20). Estes valores estão apresentados e comparados na Tabela 22.

Para cada uma das quatro áreas, as médias apresentadas, nas respostas de carácter negativo, resultam da soma das médias dos resultados obtidos nas opções de resposta “insatisfeito” e “totalmente insatisfeito”, com as médias dos resultados obtidos nas opções de resposta “discordo” e “discordo totalmente” (ver tabelas 17, 18, 19 e 20). Estes valores estão apresentados e comparados na Tabela 22.

4.3.1 Instituição A

Impacto no planeamento

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente, concordo (média de 91,83%):

- **Questão 4 (83,4%)** – “As opiniões dos utentes e seus familiares/responsáveis são tidas em conta”.
- **Questão 3 (86,6%)** – “As minhas opiniões e sugestões são tidas em conta”.
- **Questão 38 (86,7%)** – “Estou satisfeito(a) com a minha participação nos processos de decisão”.
- **Questão 40 (86,7%)** – “Estou satisfeito com a regularidade com que se renova o fardamento”.

Ainda que estes sejam os valores, nas opções de resposta de carácter positivo, mais baixos, para esta Instituição, nas questões com impacto no planeamento, estes são bastante positivos. A **Instituição A** deverá melhorar as situações evidenciadas nas questões 4, 3, 38 e 40, numa lógica de melhoria contínua. No entanto, a média das respostas apresentadas é de 85,85%, um valor positivo.

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo, discordo totalmente (média de 2,70%):

- **Questão 7 (6,6%)** – “Sou informado do impacto que o meu desempenho/função tem nos resultados da Instituição/objetivos atingidos”.

A **Instituição A** deverá melhorar, numa perspetiva de melhoria contínua, a quantidade ou qualidade deste tipo de informação ou a forma de a fazer chegar aos colaboradores. No entanto, é um resultado com pouca expressão.

Impacto na qualidade dos serviços

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente, concordo (média de 95,09%):

Pelas razões já apresentadas, exclui-se, desta análise, a questão 24.

- **Questão 25 (83,3%)** – “Existe um bom trabalho de equipa entre os(as) colegas”.

- **Questão 18 (90%)** – “Os serviços médicos prestados pela Instituição são de qualidade”.

Os valores são, genericamente, muito positivos. Considera-se que a **Instituição A** deverá investir na melhoria do bom trabalho de equipa entre colegas. No entanto, a média das respostas apresentadas é de 86,65%, um valor positivo.

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo, discordo totalmente (média de 3,11%):

Pelas razões já apresentadas, exclui-se, desta análise, a questão 24.

- **Questão 23 (6,6%)** – “O gestor da qualidade desenvolve um bom trabalho”.

A **Instituição A**, numa lógica de melhoria contínua, deverá melhorar o desempenho do seu gestor da qualidade. No entanto, é um resultado com pouca expressão.

Impacto no desempenho organizacional

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente, concordo (média de 90,30%):

- **Questão 50 (73,3%)** – “Estou satisfeito(a) com a justiça do meu salário”.

- **Questão 46 (83,4%)** – “Estou satisfeito(a) com o reconhecimento das minhas chefias em relação ao meu desempenho”.

- **Questão 52 (86,2%)** – “Estou satisfeito com a justiça dos resultados da minha avaliação de desempenho”.

Os valores são, genericamente, muito positivos, com exceção da questão referente à justiça do salário. Sendo uma questão em relação à qual a satisfação é mais difícil de obter, o salário apresenta-se como um ponto que pode provocar desmotivação e sobre o qual o sector social, de forma geral, deverá refletir, do ponto de vista dos valores absolutos. Em termos relativos, a **Instituição A** deverá verificar se este valor está, ou não, relacionado com uma avaliação da justiça do salário recebido por comparação com os salários auferidos pelos colegas.

A média das respostas apresentadas é de 80,97%, um valor positivo.

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo, discordo totalmente (média de 3,31%):

- **Questão 50 (13,3%)** - “Estou satisfeito(a) com a justiça do meu salário”.

Este é um valor com alguma expressão e que está relacionado com o valor mais baixo, nas opções de carácter positivo, apresentado no ponto anterior. A questão é referente à justiça do salário, já analisada no ponto anterior.

Impacto na análise das vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – concordo totalmente, concordo (média de 91,65%):

- **Questão 36 (80%)**: “A comunidade externa à Instituição reconhece a qualidade do desempenho desta Instituição”.

- **Questão 33 (90%)**: “Considero que o sistema de gestão da qualidade implementado e gerido trouxe vantagens para a qualidade dos serviços prestados e gestão global da Instituição”.

Os valores são, genericamente, muito positivos. Considera-se que a **Instituição A** deverá investir na promoção da sua atividade e desempenho na comunidade externa. No entanto, a média das respostas apresentadas é de 85%, um valor positivo.

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – discordo, discordo totalmente (média de 2,48%):

Não existem valor com expressão nestas opções de resposta, oscilando entre 0% e 3,3%.

Não obstante a análise mais detalhada, feita em relação aos resultados obtidos pelas respostas dos respondentes da **Instituição A**, verifica-se que os valores das percentagens de respostas nas opções de resposta de carácter positivo, fazendo a média das 4 tabelas apresentadas, é de 92,22%. Considera-se, este valor, positivo.

Utilizando a mesma lógica, mas para as opções de resposta de carácter negativo, a **Instituição A** obtém uma média de 2,90%. Também, este, um valor que se considera positivo.

4.3.2 Instituição B

Impacto no planeamento

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente, concordo (média de 72,32%):

- **Questão 38 (52,1%)** – “Estou satisfeito(a) com a minha participação nos processos de decisão”.

- **Questão 3 (56,5%)** – “As minhas opiniões e sugestões são tidas em conta”.

- **Questão 40 (60,8%)** – “Estou satisfeito(a) com a regularidade com que se renova o fardamento”.

- **Questão 37 (60,9%)** – “Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho”.

Nestas questões, a **Instituição B** obtém uma média de 57,58%. Este é um valor que deverá merecer atenção, dado que são valores que refletem uma fraca participação dos respondentes na vida da Instituição (questões 38 e 3), bem como uma gestão da vida dos respondentes na **Instituição A** necessitar de melhorias (questões 40 e 37).

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo, discordo totalmente (média de 7,09%):

- **Questão 38 (8,6%)** – “Estou satisfeito(a) com a minha participação nos processos de decisão”.

- **Questão 7 (8,7%)** – “Sou informado(a) do impacto que o meu desempenho/função tem nos resultados da Instituição/objetivos atingidos”.

- **Questão 40 (13%)** – “Estou satisfeito(a) com a regularidade com que se renova o fardamento”.

- **Questão 2 (13%)** – “sou convidado(a)/convocado(a) a participar em reuniões/sessões que visam obter a minha opinião e sugestões”.

- **Questão 37 (26,1%)** – “Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho”.

Nestas questões, a **Instituição B** obtém uma média de 13,88%. Este é um valor que deverá merecer atenção por parte da **Instituição B**. São valores que refletem uma fraca participação dos respondentes na vida da Instituição (questões 38,7 e 2), bem como uma gestão da vida dos respondentes na **Instituição A** necessitar de melhorias (questões 40 e 37). Estes valores obtidos corroboram e espelham os valores mais baixos obtidos no ponto anterior, bem como a sua análise.

Impacto na qualidade dos serviços

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente, concordo (média de 80,62%):

Pelas razões já apresentadas, exclui-se, desta análise, a questão 24.

- **Questão 44 (52,1%)** – “Estou satisfeito(a) com a qualidade da formação disponibilizada pela Instituição”.

- **Questão 25 (52,2%)** – “Existe um bom trabalho de equipa entre os(as) colegas”

- **Questão 17 (56,5%)** – “Os serviços relacionados com a direção técnica são de qualidade”.

- **Questão 15 (65,2%)** – “Os serviços administrativos prestam um serviço de qualidade”.

- **Questão 18 (69,6%)** – “Os serviços médicos prestados pela Instituição são de qualidade”.

A **Instituição B** obtém, nestas respostas, uma média de 59,12%. Este é um valor que deverá merecer atenção por parte da **Instituição B**. À semelhança da análise anteriormente feita, estes valores refletem a necessidade de melhoria da gestão da vida

dos respondentes na Instituição (questão 44 e 25). Também merecem atenção e justificam preocupação por parte da **Instituição B**, as questões relacionadas com a qualidade dos serviços de direção técnica, administrativos e médicos. Estes são serviços de relevância e alguma “tutela” ou relacionados com chefias diretas, o que pode estar relacionado ou ajudar a explicar o descontentamento dos respondentes sobre a forma como as chefias se relacionam consigo, desempenham as suas tarefas e ouvem ou procuram saber as suas opiniões e sugestões.

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo, discordo totalmente (média de 4,84%):

Pelas razões já apresentadas, exclui-se, desta análise, a questão 24.

- **Questão 18 (8,6%)** – “Os serviços médicos prestados pela Instituição são de qualidade”.
- **Questão 15 (8,7%)** – “Os serviços administrativos prestam um serviço de qualidade”.
- **Questão 25 (13%)** – “Existe um bom trabalho de equipa entre os(as) colegas”
- **Questão 17 (17,4%)** – “Os serviços relacionados com a direção técnica são de qualidade”.
- **Questão 44 (21,7%)** – “Estou satisfeito(a) com a qualidade da formação disponibilizada pela Instituição”.

A **Instituição B** obtém, nestas respostas, uma média de 13,88%. Estes resultados merecem uma cuidada atenção por parte da **Instituição B**, sendo que estão relacionados, espelham e validam a totalidade da análise feita no ponto anterior, referente à gestão da vida dos respondentes na instituição, qualidade dos serviços da direção técnica, administrativos e médicos.

Impacto no desempenho organizacional

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – totalmente satisfeito, satisfeito, concordo totalmente, concordo (média de 66,24%):

- **Questão 50 (39,1%)** – “Estou satisfeito(a) com a justiça do meu salário”.
- **Questão 46 (47,8%)** – “Estou satisfeito(a) com o reconhecimento das minhas chefias em relação ao meu desempenho”.
- **Questão 47 (56,5%)** – “Estou satisfeito(a) com a orientação, apoio e cooperação das minhas chefias”.

- **Questão 48 (56,5%)** – “Estou satisfeito(a) com a forma como as chefias ouvem e respondem às minhas necessidades e solicitações”.
- **Questão 31 (60,8%)** – “Houve melhorias na Instituição desde que iniciei funções até ao momento presente”.
- **Questão 49 (69,5%)** – “Estou satisfeito(a) com o desempenho global da organização”.

A **Instituição B** obtém, nestas respostas, uma média de 55,03%. É um valor que se considera não muito positivo. Dois dos valores apresentados estão, mesmo, abaixo dos 50% (questões 50 e 46), questões relacionadas com a justiça do salário e o reconhecimento das chefias relativamente ao desempenho dos respondentes. Os valores obtidos nas questões 46 e 47 reiteram um padrão, que já se verifica como tal, de insatisfação para com o acompanhamento e orientação dados pelas chefias. Os restantes valores são resultado destes sintomas e refletem uma fraca satisfação com o desempenho da Instituição e melhoria da mesma.

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – insatisfeito, totalmente insatisfeito, discordo, discordo totalmente (média de 12,14%):

- **Questão 46 (13%)** – “Estou satisfeito(a) com o reconhecimento das minhas chefias em relação ao meu desempenho”.
- **Questão 48 (13%)** – “Estou satisfeito(a) com a forma como as chefias ouvem e respondem às minhas necessidades e solicitações”.
- **Questão 30 (13%)** – “O meu salário é pago no tempo acordado entre mim e a minha entidade empregadora”
- **Questão 31 (13%)** – “Houve melhorias na Instituição desde que iniciei funções até ao momento presente”.
- **Questão 47 (21,7%)** – “Estou satisfeito(a) com a orientação, apoio e cooperação das minhas chefias”.
- **Questão 50 (39,1%)** – “Estou satisfeito(a) com a justiça do meu salário”.

A **Instituição B** obtém, nestas respostas, uma média de 18,80%. É uma valor que merece cuidada atenção, sobretudo nas questões 47 e 50, referente ao acompanhamento e orientação das chefias e justiça do salário. Importa referir que, não obstante o salário ser sempre um tema sensível e que reflete um descontentamento natural na nossa sociedade, não se deve ignorar um valor de descontentamento que representa 39,1% das respostas dadas. Este tema tem, ainda, continuidade na questão 30, referente ao prazo de

pagamento do salário. Com exceção para a questão 30, os resultados são o espelho da menor satisfação verificada e analisada, no ponto anterior, a estas mesmas questões.

Impacto na análise das vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador

Questões com menor percentagem de respostas com carácter positivo – concordo totalmente, concordo (média de 80,70%):

- **Questão 33 (70,6%)** – “Considero que o sistema de gestão da qualidade implementado e gerido trouxe vantagens para a qualidade dos serviços prestados e gestão global da Instituição”.
- **Questão 34 (73,9%)** – “Sou realizado(a) profissionalmente”.

A **Instituição B** obtém, nestas respostas, uma média de 72,25%. Considera-se um valor positivo. Salienta-se que a percentagem de respostas à questão 33 tem por pressuposto que 73,9% dos respondentes consideram que a **Instituição B** tem um sistema de gestão da qualidade implementado, o que não é verdade. Destes, 70,6% consideram que o mesmo trouxe vantagens para a Instituição e os restantes 29,4% responderam que nem concordam nem discordam. Estes números, como já foi referido, podem revelar desconhecimento do que é um sistema de gestão da qualidade. A questão 34 merece atenção, por se considerar um ponto importante para o sucesso da Instituição e diferenciação da mesma.

Questões com maior percentagem de respostas com carácter negativo – discordo, discordo totalmente (média de 3,23%):

Não existem valores com expressão, que justifiquem análise e propostas de melhoria, nestas opções de resposta, oscilando entre 0% e 4,3%.

4.3.3 Discussão de resultados

De acordo com os resultados apresentados, faz-se, aqui, a sua discussão.

Tal como definido no ponto 1.2, este trabalho tem como **objetivo geral:**

1 - Analisar a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional em lares residenciais para idosos, na Região do Alentejo

Para dar cumprimento ao objetivo geral, foram, ainda, definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- 1 - Verificar o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional;
- 2 - Realizar a comparação entre lares residenciais para idosos com e sem um SGQ implementado;
- 3 - Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador.

Os resultados foram obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores das duas instituições em estudo, a **Instituição A** e a **Instituição B**.

Para dar cumprimentos ao **segundo objetivo específico** (realizar a comparação entre lares residenciais para idosos com e sem um SGQ implementado) a **Instituição A** possui um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido e a **Instituição B** não possui um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido, permitindo a sua comparação e a verificação do impacto de um sistema de gestão da qualidade em lares residenciais para idosos, na Região do Alentejo, dando cumprimentos ao **objetivo geral**.

Tendo em conta o **primeiro objetivo específico**, (Verificar o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional), a verificação do seu cumprimento foi dividido em 3 partes:

Impacto no planeamento

Nesta área, a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto positivo:

- a) Na comunicação interna, entre colaboradores e suas chefias, de um lar residencial para idosos. Esta posição é defendida pelo autor Nunes (2014), sendo a sua ausência é uma das razões apresentadas pelo autor para a não otimização, ineficácia e amadorismo, abordando este autor, também, a importância da qualidade da liderança, reiterada por este ponto (a) e seguinte (b);
- b) Na forma como as opiniões dos colaboradores são ouvidas, pelas chefias, e tidas em conta no funcionamento de um lar residencial para idosos.
- c) Na planificação das principais áreas do funcionamento de um lar residencial para idosos, como, o plano de atividades socioculturais, plano de higienização, planificação de registos, definição de responsáveis pela manutenção de

equipamentos, missão, visão e valores, bem como, sua comunicação e implementação, o que se traduz num melhor desempenho da instituição, benefício que o sector social retira da implementação de um sistema de gestão da qualidade, reiterando o que defendem Antunes & Pires (2006).

Impacto na qualidade dos serviços

Nesta área, a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto positivo:

d) Na gestão dos equipamentos disponibilizados e sua manutenção. Parecendo uma necessidade evidente, a boa gestão e apresentação dos diversos equipamentos desempenha um importante papel na qualidade de uma instituição, inserindo-se nos “aspetos tangíveis” que, tal como referido em Spina, Giraldi & Oliveira (2013), é um dos determinantes da qualidade.

e) Na qualidade dos diversos serviços prestados, como cozinha, lavandaria, serviços administrativos, assistência social, direção técnica, serviço médico, serviços de enfermagem, animação sociocultural, serviço de encarregado de serviços gerais. Esta conclusão corrobora a necessidade e importância do investimento na qualidade dos serviços, condutores à satisfação dos utentes (clientes), numa forte relação entre qualidade e satisfação, posição defendida pelos autores Spina, Giraldi & Oliveira (2013). Este impacto é um ponto defendido por Antunes & Pires (2006) ao considerar que uma das vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade é a melhoria do planeamento das atividades.

f) No trabalho de equipa. Impacto que está de acordo com o defendido pelos autores Antunes & Pires (2006) e Mota (2016), que consideram o reforço do trabalho em equipa uma das vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade, contribuindo para um espírito de equipa focado nos resultados a atingir.

g) Na qualidade da formação disponibilizada. Esta conclusão está de acordo com a importância que o investimento na formação tem como catalisador de benefícios para os utentes e vantagens para a imagem e desempenho institucional, como refere Antunes & Pires (2006).

Verificando-se a importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade na qualidade dos serviços, concluímos que este contribui para uma

resposta adequada a um público que será cada vez mais letrado e cada vez mais exigente, tal como referem Jacob *et al.* (2013).

Impacto no desempenho organizacional

Nesta área, a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto positivo:

h) No desempenho das chefias e seu relacionamento com os restantes colaboradores; A importância deste ponto é corroborada por Fernandes, Lourenço & Silva (2014) ao definir o “envolvimento e desenvolvimento das pessoas” como conceito associado à Gestão da Qualidade Total, pelo contributo que dá para o envolvimento dos colaboradores e importância da sua participação e empenho nas atividades da organização.

i) Na perceção da justiça do salário auferido;

j) Na utilização de mecanismos de obtenção de opinião e comunicação dos seus resultados; cujas opiniões, sua aferição e tratamento, são importantes na gestão da qualidade tal como defendido em Fernandes, Lourenço & Silva (2014), definindo a “medição de resultados” como conceito associado à Gestão da Qualidade Total.

k) No desempenho global e melhoria contínua de uma instituição; posição sustentada em Fernandes, Lourenço & Silva (2014), de acordo com a definição da melhoria contínua como conceito associado à Gestão da Qualidade Total.

l) Na aferição e comunicação do desempenho, dos colaboradores, avaliado de forma sistematizada.

Dando cumprimento ao **terceiro objetivo específico** (Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador), verifica-se o seu cumprimento da seguinte forma:

Vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador

m) Tem impacto positivo na realização profissional dos colaboradores;

n) Contribui para a procura da melhoria contínua das instituições;

o) Torna a instituição diferenciada pelo desempenho de funções de um gestor da qualidade. Verifica-se que o papel do gestor da qualidade é essencial na planificação e definição estratégica, ideia defendida por Nunes (2014);

p) Contribui para que uma instituição seja considerada recomendável, quer enquanto entidade patronal, quer enquanto prestadora de serviços. Esta situação revela um reconhecimento da qualidade atingida, a qual se traduz, também, no reconhecimento e projeção revelados no ponto seguinte (q). Há, pois, um reconhecimento, fruto de um determinado nível de qualidade atingida, e seus requisitos, estando de acordo com o referido por Antunes & Pires (2006);

q) Contribui para a projeção da instituição na comunidade externa. Verifica-se, pois, a importância do papel da implementação de uma sistema de gestão da qualidade na imagem externa das instituições, demonstrando a suas capacidades de gestão, ideia defendida pelo autor Antunes (2008) e por Pinto & Pinto (2011). Verifica-se, ainda, que a satisfação verificada no ponto (m) produz uma forte ligação com o ponto (n), dado que a satisfação tem como benefício, para uma instituição, a criação de uma vantagem competitiva, defendido em Pereira (2013).

Pela importância social e económica de que se reveste, o sector social deverá ser incentivado e apoiado na implementação de sistemas de gestão da qualidade que o prepare para o futuro. Nesse futuro, os lares continuarão a assumir um posicionamento importante, tal como defendido pelo autor Monteiro *et al.* (2015).

Com o trabalho apresentado, dados obtidos, resultados discutidos, e de acordo com os objetivos definidos, podemos afirmar que, a implementação de um sistema de gestão da qualidade em lares residenciais para idosos tem um impacto muito positivo em todas as áreas analisadas. Destaca-se o impacto na gestão dos recursos humanos, e seu papel no desenvolvimento institucional, comunicação, recolha e gestão de opiniões e sugestões, qualidade e gestão de equipamentos, gestão geral dos diversos serviços, níveis de satisfação e melhoria contínua, preparando, as instituições, para a necessidade de novas formas de gestão da área social e flexibilidade que permita responder a um futuro, previsivelmente, mais complexo. Estas áreas de intervenção vão ao encontro dos princípios apresentados pelos modelos *European Quality Assurance for Social Services* (EQUASS), ISO 9001:2015 e Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS), apresentados na revisão bibliográfica.

Também se considera, tendo em conta os resultados obtidos e analisados, que uma instituição com um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido, se encontra mais preparada para ter um bom desempenho no presente e preparar a adequação e diferenciação institucional no futuro, analisando e gerindo a trilogia pessoas-utentes(clientes)-instituição.

A tabela 21 apresenta as situações a melhorar e sugestões de melhoria para cada instituição, resultantes da análise e discussão feitas aos resultados obtidos.

Tabela 21 – Sugestões de melhoria para a Instituição A e Instituição B.

Instituição A		Instituição B	
Situações a melhorar	Sugestões de melhoria	Situações a melhorar	Sugestões de melhoria
<i>Justiça do salário</i>	- Definição de um sistema de incentivos financeiros, ancorada num sistema de avaliação de desempenho.	<i>Comunicação interna</i>	- Definir um sistema/canais/programa de comunicação interna, que, no mínimo, inclua: a) Reuniões; b) Auscultação e registo de opiniões e sugestões; c) Periodicidades das ações de comunicação interna; d) Comunicação dos resultados obtidos pela instituição.
<i>Comunicação e exposição da atividades da instituição à comunidade externa.</i>	- Definir iniciativas desenvolvidas, por utentes e colaboradores, na comunidade externa e comunicá-las nos canais oficiais da instituição.	<i>Planeamento estratégico</i>	- Definir, implementar e gerir um sistema de avaliação de desempenho; - Definir e elaborar instrumentos de planeamento estratégico que, no mínimo, inclua: a) Análise e diagnóstico organizacional; b) Objetivos definidos com base nas opiniões, sugestões e diagnóstico organizacional; c) Monitorização do planeamento estratégico definido.
		<i>Gestão de recursos humanos</i>	- Definir e implementar um sistema de avaliação de desempenho; - Construir e monitorizar instrumentos de obtenção de opinião que sejam refletidos no planeamento estratégico;
		<i>Gestão da formação</i>	- Criar instrumentos de recolha das sugestões e interesses de formação, por parte dos colaboradores; - Construir um plano de formação com base nas sugestões recolhidas e no planeamento estratégico definido.

4.4 Comparação dos resultados globais obtidos pelas instituições de acordo com os objetivos

De acordo com os resultados obtidos, far-se-á, na Tabela 22, a análise dos resultados globais, para cada Instituição, em função dos objetivos deste trabalho.

Tabela 22 – Comparação dos resultados da Instituição A e Instituição B de acordo com os objetivos.

Objetivo em análise	CT, C, TS e S (média em %)		Comparação (%)	D, DC, I e TI (média em %)		Comparação (%)
	Instituição A	Instituição B		Instituição A	Instituição B	
Impacto no planeamento	91,83	72,32	19,51	2,7	7,09	-4,39
Impacto na qualidade dos serviços	95,09	80,62	14,47	3,11	4,84	-1,73
Impacto no desempenho organizacional	90,3	66,24	24,06	3,31	12,14	-8,83
Vantagens e desvantagens de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador	91,65	80,7	10,95	2,48	3,23	-0,75
MÉDIA	92,22	74,97	17,25	2,90	6,83	-3,93

Legenda:

CT – Concordo totalmente; C – Concordo; NC/ND – Nem concordo nem discordo; D – Discordo; DT – Discordo totalmente.

TS – Totalmente satisfeito; S – Satisfeito; NS/NI – Nem satisfeito nem insatisfeito; I – Insatisfeito; TI – Totalmente insatisfeito.

Ao compararmos os resultados da **Instituição A** e **Instituição B**, de acordo com os objetivos, concluímos que:

- a) - Relativamente ao impacto no planeamento, e no âmbito das opções de resposta de carácter positivo, a **Instituição A** obtém mais 19,51 pp. que a **Instituição B**. Já nas opções de resposta de carácter negativo, a **Instituição A** obtém menos 4,3 pp. que a **Instituição B**.
- b) - Relativamente ao impacto na qualidade dos serviços, e no âmbito das opções de resposta de carácter positivo, a **Instituição A** obtém mais 14,47 pp. que a **Instituição B**. Já nas opções de resposta de carácter negativo, a **Instituição A** obtém menos 1,77pp. que a **Instituição B**.

c) - Relativamente ao impacto no desempenho organizacional, e no âmbito das opções de resposta de carácter positivo, a **Instituição A** obtém mais 24,06 pp. que a **Instituição B**. Já nas opções de resposta de carácter negativo, a **Instituição A** obtém menos 8,83 pp. que a **Instituição B**.

d) - Relativamente às vantagens e desvantagens de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador, e no âmbito das opções de resposta de carácter positivo, a **Instituição A** obtém mais 10,95 pp. que a **Instituição B**. Já nas opções de resposta de carácter negativo, a **Instituição A** obtém menos 0,75 pp. que a **Instituição B**.

e) - No total das respostas em análise nesta tabela, a **Instituição A** obtém, no âmbito das opções de resposta de carácter positivo, uma média de 92,22%, mais 17,25 pp. que a **Instituição B** com 74,97%.

f) - No total das respostas em análise nesta tabela, a **Instituição A** obtém, no âmbito das opções de resposta de carácter negativo, uma média de 2,90%, menos 3,94 pp. que a **Instituição B** com 6,84%.

g) - A **Instituição A** obtém em média, nas opções de resposta de carácter positivo, o seu melhor resultado nas questões com impacto na qualidade dos serviços, com 95,09%. A média dos resultados nos restantes objetivos são todos superiores a 90%, sendo o resultado mais baixo na média das questões com impacto no desempenho organizacional com 90,3%.

Pelos resultados apresentado, as médias, nas opções de resposta de carácter negativo é residual, obtendo um máximo de 3,31% nas questões com impacto no desempenho organizacional, e o valor mais baixo nas questões relacionadas com as vantagens e desvantagens de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador, com 2,48%. Considera-se que estes resultados são bastante positivos.

h) - A **Instituição B** obtém em média, nas opções de resposta de carácter positivo, o seu melhor resultado nas questões relacionadas com as vantagens e desvantagens de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador, com 80,7%, situação curiosa por esta Instituição não ter um sistema de gestão da qualidade implementado.

A **Instituição B** obtém em média, nas opções de resposta de carácter positivo, o seu pior resultado nas questões com impacto no desempenho organizacional com 66,24%. Este é um valor que merece cuidado e análise por parte dos responsáveis da Instituição em causa.

Nas opções de resposta de carácter negativo, a **Instituição B** obtém, também, o seu pior resultado nas questões com impacto no desempenho organizacional com 12,14%, seguido do resultado obtido nas questões com impacto no planeamento com 7,09. O seu melhor resultado, neste particular, é nas questões relacionadas com as vantagens e desvantagens de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador, com 3,27%, com a particularidade já referida.

i) - Em todos os âmbitos, em média, a **Instituição A** apresenta resultados mais positivos que a **Instituição B**.

Para melhor se compreender as ilações a retirar da elaboração deste trabalho, apresentam-se, na Tabela 23, as principais conclusões obtidas, sobre a **Instituição A** e a **Instituição B**, em relação ao planeamento, qualidade dos serviços, desempenho organizacional e vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador

Tabela 23 – Resumo das principais conclusões obtidas sobre a Instituição A e a Instituição B.

	Instituição A	Instituição B
Impacto no planeamento	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma comunicação eficaz entre a instituição e os colaboradores; - Os colaboradores consideram que são ouvidos pelas chefias, e que as suas opiniões são tidas em conta no planeamento da atividade da instituição; - Existe uma planificação das principais áreas do funcionamento da instituição, conhecida pelos colaboradores (plano de atividades socioculturais, plano de higienização, planificação de registos, definição de responsáveis pela manutenção de equipamentos, missão, visão e valores). 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma percentagem expressiva dos colaboradores não se considera satisfeito nem insatisfeito/concordante ou discordante com a comunicação entre a instituição e colaboradores; - Uma percentagem expressiva dos colaboradores não se considera satisfeito nem insatisfeito/concordante ou discordante com a auscultação e utilização das suas opiniões; - A comunicação da existência, e seu conteúdo, das principais áreas do funcionamento da instituição não é totalmente eficaz (plano de atividades socioculturais, planificação de registos, definição de responsáveis pela manutenção de equipamentos, missão, visão e valores).
Impacto na qualidade dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Os equipamentos disponibilizados para desempenhar funções são seguros, e existem em qualidade e quantidade bastante suficientes; - Os diversos serviços disponibilizados e prestados pela instituição, sobre os quais se questionou, são de grande qualidade; - Existe um trabalho de equipa bastante bom; - Total satisfação com a qualidade da formação disponibilizada pela instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os equipamentos disponibilizados para desempenhar funções são seguros, e existem em qualidade e quantidade suficientes; - A instituição presta cuidados de qualidade aos utentes; - Os serviços da cozinha, lavandaria, enfermagem, encarregado de serviços gerais e animação sociocultural são de grande qualidade; - Os serviços administrativos, de assistência social, direção técnica, médicos e “gestão da qualidade”, são de qualidade; - Existe um trabalho de equipa em qualidade suficiente; - A formação disponibilizada é considerada de qualidade suficiente.

	Instituição A	Instituição B
Impacto no desempenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Grande satisfação/concordância para com o desempenho das chefias e forma como estas se relacionam com os restantes colaboradores; - Total satisfação com o desempenho global da instituição; - Satisfação com a justiça dos salários auferido; - São disponibilizados mecanismos de obtenção de opinião e comunicados os seus resultados; - Salários pagos dentro do tempo estabelecido; - A instituição tem melhorado continuamente. - É feita avaliação de desempenho dos colaboradores e comunicados os seus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação/concordância pouco suficiente para com o desempenho das chefias e forma como estas se relacionam com os restantes colaboradores; - Satisfação com o desempenho global da instituição; - Insatisfação com a justiça dos salários auferidos; - Os mecanismos de obtenção de opinião são disponibilizados em quantidade pouco suficiente; - São comunicados os resultados dos mecanismos de obtenção de opinião aplicados; - A instituição tem melhorado de forma suficiente; - Não é feita avaliação de desempenho dos colaboradores.
Vantagens e desvantagens de um sistema de gestão da qualidade como fator diferenciador	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de gestão da qualidade trouxe vantagens para a instituição; - Realização profissional de todos os colaboradores; - A instituição procura melhorar continuamente; - Projeção na comunidade externa; - Existe gestor da qualidade e sistema de gestão da qualidade implementado; - Instituição recomendável como entidade patronal e prestadora de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existindo, os respondentes consideram que o sistema de gestão da qualidade traz vantagens; - Realização profissional de uma parte significativa dos colaboradores; - A instituição procura melhorar continuamente; - Projeção na comunidade externa; - Considera-se, maioritariamente, que não existe gestor da qualidade, afirmando-se, no entanto, que existe um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido; - Instituição recomendável como entidade patronal e prestadora de serviços.

Os resultados analisados, e sistematizados na Tabela 23, revelam que a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto muito positivo em todas as áreas analisadas da vida de um lar residencial para pessoas idosas. Foi possível verificar este impacto ao comparar dois lares residenciais para idosos, no Alentejo, em que um tem um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido, e outro não.

São evidentes as vantagens diferenciadoras que um sistema de gestão da qualidade incrementa, numa instituição desta natureza, relativamente à sua imagem externa, comunidade envolvente, e imagem interna de reconhecimento por parte dos seus colaboradores.

Também se verifica que existe um impacto muito positivo no planeamento, qualidade dos serviços e desempenho organizacional, com destaque para a comunicação interna, satisfação dos colaboradores, qualidade e pertinência da formação, planificação e definição estratégica, qualidade e manutenção de equipamentos e edifícios.

Para além de um trunfo, um sistema de gestão da qualidade apresenta-se como um instrumento de inquestionável importância, tendencialmente inevitável, na realização do presente e preparação do futuro dos lares residenciais para idosos. Escolhe-se, e decide-se, desta forma, o que estamos disponíveis e preparados para fazer por nós mesmos.

5. CONCLUSÕES

5.1 Considerações gerais

A implementação de um SGQ é, nos dias de hoje, uma decisão que demonstra e implica visão estratégica. No entanto, esta decisão e sua implementação nos lares residenciais para pessoas idosas tem sido lenta, de proporcionalidade inversa com a sua necessidade neste tipo de organizações. O aumento da esperança média de vida é uma conquista da sociedade contemporânea e uma responsabilidade desafiante. Se é verdade que, em média, vivemos mais tempo, importa saber o que se faz em prol da qualidade de vida de cada cidadão. Especificamente, interessa, aqui, saber qual o papel desempenhado por um SGQ para essa qualidade de vida dos idosos em lares residenciais.

Neste trabalho, pretendeu-se perceber se, de facto, a implementação de um SGQ num lar de idosos tem impactos positivos no planeamento, na qualidade dos serviços, no desempenho organizacional e se há vantagens nessa mesma implementação. A revisão bibliográfica feita e a análise documental realizada permitem concluir que a gestão da qualidade é uma ferramenta de gestão essencial ao sucesso das organizações, facilitando a identificação das necessidades, análise concreta das várias partes que a constituem e partes interessadas que com ela interagem, bem como, a monitorização das atividades desenvolvidas. De acordo com o referido, e quando se aplica, as tutelas têm um papel determinante, para o bem e para o mal, na decisão de implementar e manter um SGQ. Na área em que as instituições visadas neste trabalho desenvolvem a sua atividade, a tutela é o Instituto da Segurança Social, I.P.. Na área da gestão da qualidade, existe um bom trabalho teórico desenvolvido pelo Instituto da Segurança Social, I.P. que já tem alguns anos. No ano de 2003 foi assinado o Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas, sendo a última versão do Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das respostas Sociais de 14 de Março de 2014. Considera-se que, na prática, o incentivo para que as instituições o façam, e o reconhecimento por quem investiu e atingiu esse patamar de qualidade, tem sido bastante reduzido por parte do Instituto da Segurança Social, I.P.. Sem esta parte, e porque este processo de implementação de um SGQ implica recursos humanos e financeiros, as instituições não se veem motivadas a fazê-lo. Este trabalho de motivação e incentivo por parte do Instituto da Segurança Social, I.P., que não tem sido

feito, é um dos fatores importantes para preparar este tipo de instituições para as exigências de qualidade dos futuros clientes e seus familiares/significativos contratuais. Falta, pois, para além do referido, um reconhecimento, por parte deste tipo de instituições, dos impactos e vantagens da implementação e manutenção de um SGQ. É, também, por isso, que nasce este trabalho, dando o seu contributo.

Para realizar este trabalho, compararam-se duas instituições, que são lares residenciais de idosos, através das respostas obtidas a um inquérito por questionário aplicado aos seus colaboradores: a **Instituição A** (com um Sistema de Gestão da Qualidade implementado) e a **Instituição B** (sem um Sistema de Gestão da Qualidade implementado). Na **Instituição A**, dos 32 colaboradores em funções à data da sua aplicação, obteve-se 30 inquéritos por questionário respondidos, ou seja 93,75%. Na **Instituição B**, dos 24 colaboradores em funções à data da sua aplicação, obteve-se 23 inquéritos por questionário respondidos, ou seja 95,83%. Em resumo, dos 56 colaboradores possíveis a quem aplicar o inquérito por questionário, obteve-se 53 respostas, ou seja, 94,64%. O inquérito por questionário não foi aplicado aos “donos” das instituições, como elementos da direção, alta administração, mesa administrativa, sócios-gerentes, entre outras formas possíveis. Foi tomada esta decisão por se considerar que essas respostas poderiam enviesar os resultados, dada a natureza das questões formuladas. Após a conclusão deste trabalho, considera-se que a metodologia seguida e os instrumentos de trabalho utilizados foram os adequados para atingir os objetivos definidos e poder retirar as conclusões que lhes dão suporte.

Conclui-se que, tendo em conta o planeamento, a qualidade dos serviços prestados e o desempenho organizacional, um SGQ tem um impacto bastante positivo em lares residenciais para idosos. Em relação a um lar residencial para idosos, conclui-se, ainda, que, quando comparada com uma Instituição da mesma natureza sem um SGQ implementado, uma Instituição com um SGQ implementado e mantido apresenta resultados mais positivos nas áreas analisadas. Da análise e comparação feitas entre as instituições estudadas, de acordo com os resultados obtidos, podemos concluir que o SGQ produz mais impacto positivo na área da qualidade dos serviços prestados, com uma percentagem de respostas de carácter positivo de 95,09%, do que nas restantes áreas analisadas supra-referidas, com uma média de respostas de carácter positivo de 92,22%. Já a **Instituição B** obtém o seu valor mais baixo de respostas com carácter positivo, na área do desempenho organizacional, com 66,24%, com uma média de respostas desta natureza nas áreas em análise de 74,97%. Os dados obtidos e comparados permitem,

também, concluir que a implementação de um SGQ neste tipo de Instituição contribui para uma melhoria generalizada da satisfação e realização dos recursos humanos. Esta conclusão está relacionada, também, com a compreensão e reconhecimento dos recursos humanos de que as suas opiniões e sugestões são ouvidas, fazem parte das soluções adotadas e processos de decisão, e consideram, desta forma, que são reconhecidos pelas chefias e responsáveis da Instituição. Na **Instituição B**, de forma inversa, é nestas áreas e temas que a maior insatisfação e desacordo têm lugar.

Após a análise feita, verifica-se que este trabalho tem os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

1 - Analisar a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional, em lares residenciais para idosos, na Região do Alentejo.

Objetivos específicos:

- 1 - Verificar o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade dos serviços e no desempenho organizacional;
- 2 - Realizar a comparação entre lares residenciais para idosos com e sem um SGQ implementado;
- 3 - Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador.

Para dar cumprimentos ao **segundo objetivo específico** (realizar a comparação entre lares residenciais para idosos com e sem um SGQ implementado) a **Instituição A** possui um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido e a **Instituição B** não possui um sistema de gestão da qualidade implementado e gerido, permitindo a sua comparação e a verificação do impacto de um sistema de gestão da qualidade em lares residenciais para idosos, na Região do Alentejo, dando cumprimentos ao **objetivo geral**. Esta comparação foi feita através da análise dos resultados obtidos, resultante da aplicação do inquérito por questionário construído

Tendo em conta o **primeiro objetivo específico**, (Verificar o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no planeamento e na qualidade

dos serviços e no desempenho organizacional), a verificação do seu cumprimento foi dividido em 3 partes:

Impacto no planeamento

Nesta área, a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto positivo:

- a) Na comunicação interna, entre colaboradores e suas chefias, de um lar residencial para idosos;
- b) Na forma como as opiniões dos colaboradores são ouvidas, pelas chefias, e tidas em conta no funcionamento de um lar residencial para idosos.
- c) Na planificação das principais áreas do funcionamento de um lar residencial para idosos, como, o plano de atividades socioculturais, plano de higienização, planificação de registos, definição de responsáveis pela manutenção de equipamentos, missão, visão e valores, bem como, sua comunicação e implementação.

Impacto na qualidade dos serviços

Nesta área, a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto positivo:

- d) Na gestão dos equipamentos disponibilizados e sua manutenção;
- e) Na qualidade dos diversos serviços prestados, como cozinha, lavandaria, serviços administrativos, assistência social, direção técnica, serviço médico, serviços de enfermagem, animação sociocultural, serviço de encarregado de serviços gerais;
- f) No trabalho de equipa;
- g) Na qualidade da formação disponibilizada.

Verificando-se a importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade na qualidade dos serviços, concluímos que este contribui para uma resposta adequada a um público que será cada vez mais letrado e cada vez mais exigente.

Impacto no desempenho organizacional

Nesta área, a implementação de um sistema de gestão da qualidade tem um impacto positivo:

- h) No desempenho das chefias e seu relacionamento com os restantes colaboradores;
- i) Na percepção da justiça do salário auferido;
- j) Na utilização de mecanismos de obtenção de opinião e comunicação dos seus resultados, cujas opiniões, sua aferição e tratamento, são importantes na gestão da qualidade;
- k) No desempenho global e melhoria contínua de uma instituição;
- l) Na aferição e comunicação do desempenho, dos colaboradores, avaliado de forma sistematizada.

Dando cumprimento ao **terceiro objetivo específico** (Identificar as vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador), verifica-se o seu cumprimento da seguinte forma:

Vantagens e desvantagens da implementação de um SGQ como fator diferenciador

- m) Tem impacto positivo na realização profissional dos colaboradores;
- n) Contribui para a procura da melhoria contínua das instituições;
- o) Torna a instituição diferenciada pelo desempenho de funções de um gestor da qualidade. Verifica-se que o papel do gestor da qualidade é essencial na planificação e definição estratégica;
- p) Contribui para que uma instituição seja considerada recomendável, quer enquanto entidade patronal, quer enquanto prestadora de serviços. Esta situação revela um reconhecimento da qualidade atingida, a qual se traduz, também, no reconhecimento e projeção revelados no ponto seguinte (q);
- q) Contribui para a projeção da instituição na comunidade externa. Verifica-se, pois, a importância do papel da implementação de um sistema de gestão da qualidade na imagem externa das instituições, demonstrando a suas capacidades de gestão.

Verifica-se, ainda, que a satisfação verificada no ponto (m) produz uma forte ligação com o ponto (n), dado que a satisfação tem como benefício, para uma instituição, a criação de uma vantagem competitiva.

Conclui-se, pelo exposto, que os objetivos definidos para este trabalho, de acordo com o tema definido, foram alcançados.

Pretende-se, com este trabalho, contribuir para a continuidade do desenvolvimento de estudos na área da qualidade aplicada à área sénior e alertar para a necessidade e importância da gestão da qualidade neste tipo de instituições. Também se pretende ajudar na sistematização do conhecimento nesta matéria e nesta área, e fazer com que cada vez mais instituições para idosos compreendam a importância de introduzir novos e melhores sistemas de gestão que permitam definir objetivos, monitorizar as ações desenvolvidas e apresentar resultados em função dos quais se pense estrategicamente sobre o rumo a seguir. A qualidade e a sua gestão deverá nortear o caminho destas instituições numa perspectiva de melhoria contínua e satisfação das partes relevantes para que se possam adequar e responder às novas necessidades e desafios que os novos tempos e os novos clientes exigirão.

Vivemos tempos em que o número de oportunidades é superior, quando comparadas com o passado, mas com um tempo curto para que, as mesmas, sejam aproveitadas. Investir na qualidade de vida dos idosos representa o respeito que o Homem tem por si, e o aproveitar da oportunidade de preparar o futuro de cada um. Representa, ainda, a preparação das próximas gerações, numa linha de reconhecimento e valorização da dignidade, inerente e irrevogável, presente na Vida do Outro. O conhecimento científico produzido tem criado instrumentos que possibilitam melhorar a forma de fazer, os resultados a obter e a satisfação das partes envolvidas nos processos. Está dependente das diversas vontades, de acordo com as suas responsabilidades, colocar o conhecimento e instrumentos disponíveis ao serviço da melhoria e qualidade do bem-estar dos idosos residentes em lares.

A qualidade ao serviço dos lares residenciais, e a sua gestão, mais do que uma exigência, por imperativo de consciência ou definição legal, é uma urgência humana a favor do bem social e, em última análise, do Homem como ser social, ético e moral.

5.2 Limitações do estudo

O estudo realizado apresenta algumas limitações que importa referir. A primeira, já referida ao longo do trabalho, refere-se ao facto de os respondentes não incluírem os responsáveis estatutários das instituições visadas. Esta decisão prende-se com os motivos já referidos. A segunda limitação, relacionada, também, com os respondentes, é o facto de não ter sido feita a recolha das opiniões dos utentes ou, perante a sua incapacidade, dos seus significativos contratuais. Esta decisão foi tomada por duas razões: (1) por implicar muito tempo e grandes dificuldades para obtenção de respostas, dado que, muitas vezes, os significativos contratuais estão ausentes em várias zonas do país e do estrangeiro, e (2) perante o cenário de pandemia por COVID-19, que se viveu no período de aplicação dos inquéritos por questionário, a viabilidade desta aplicação era muito reduzida, por vezes proibida no que se refere à aplicação aos utentes, e, pelas razões apresentadas, os resultados corriam um sério risco, em perspectiva, de não serem relevantes na sua qualidade nem expressivos na sua quantidade. A terceira limitação analisada prende-se com o número de instituições estudadas, duas, e o número de regiões abrangidas, uma. A região definida foi o Alentejo por ser esta a região de residência e melhor acesso por parte do autor do estudo. Quanto ao número de instituições, foi tomada a decisão de não abranger um grande número para que se conseguisse garantir uma elevada percentagem de inquéritos por questionários respondidos, objetivo que se atingiu, e por ser muito difícil de obter autorização para a realização do estudo perante a pandemia referida.

Com exceção das limitações decorrentes da pandemia COVID-19, todas as restantes representam oportunidades para estudos futuros.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Ao terminar este estudo, considera-se importante deixar algumas linhas orientadoras e sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros, que possam ser pertinentes na área da gestão da qualidade, em lares residenciais para idosos.

Assim, a bem da melhoria e aprofundamento do estudo desta temática, tendo em conta a sua importância para a sociedade portuguesa, perspectivam-se como relevantes as seguintes linhas de estudo:

- Analisar as razões para que o número de lares residenciais para pessoas idosas com SGQ implementado seja pouco expressivo;
- Tendo como objeto de estudo os lares residenciais para pessoas idosas com SGQ implementado, analisar as diferenças verificadas e evidenciadas na vida dessas instituições antes e depois da sua implementação;
- Estudar e identificar as diferentes motivações vs benefícios que contribuem para a decisão da implementação de um SGQ por parte de lares residenciais para idosos, de natureza lucrativa e não-lucrativa;
- Tendo como objeto de estudo os lares residenciais para pessoas idosas com SGQ implementado, estudar as perceções dos utentes e/ou seus significativos contratuais relativamente aos impactos e mudanças que o SGQ teve e promoveu na vida dos utentes da Instituição;
- Tendo como objeto de estudo lares residenciais para pessoas idosas com e sem um SGQ implementado e mantido, realizar um estudo comparativo a nível nacional, com amostra representativa, acerca das diferenças existentes relativas ao planeamento, qualidade dos serviços prestados e desempenho organizacional, e consequências para a vida da Instituição da decisão de implementar ou não implementar um SGQ. Possivelmente, no âmbito de um doutoramento.

6. BIBLIOGRAFIA

Alves, M. P. (2009). Avaliação e Qualidade das Organizações. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Antunes, M. G. & Pires, A. R. (2006). A qualidade em organizações de serviços na área social – experiências e reflexões. Cadernos de sociologia, n. 25, p. 135-160. Disponível em: <https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/3984/1/A%20QUALIDADE%20EM%20ORGANIZA%3%87%c3%95ES%20DE%20SERVI%c3%87OS.pdf>.

Antunes, M. G. P. (2008). Influência da gestão por processos no desempenho organizacional: um estudo empírico na área social. Tese de doutoramento em Engenharia Industrial. Faculdade de Ciências e Tecnologia – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/2080/1/Antunes_2009.pdf.

Barbosa, F. M., Gambi, L. N. & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos e princípios de gestão da qualidade. Revista Gestão & Produção, v. 24, n. 3, p. 438-449. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/0104-530X-gp-0104-530X2278-16.pdf>.

Bell, J. (2010). Como Realizar um Projecto de Investigação. Lisboa, Portugal: Editora Gradiva.

Brites, A. B. (2016). Sistema de Gestão da Qualidade, estudo de caso – PMRS, S.A. – Pinheiro Manso Residência Sénior, S.A. Trabalho de Projeto de mestrado em auditoria. Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9644/1/Aristides_Brites_MA_2016.pdf.

Cardoso, D. P. (2017). Projeto de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2015, estudo de caso - Pinheiro&Cardoso, Lda. Trabalho de Projeto de mestrado em Auditoria. Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11186/1/Daniela_Cardoso_MAA_2017.

Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). Metodologia da Investigação. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.

Casas, A. L. L. (1999). Qualidade Total em Serviços. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

Corte, M. R. (2009). A Qualidade dos Serviços Hoteleiros na Ilha do Porto Santo. (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Funchal, Portugal). Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1434/1/TFM%20Romana%20Corte.pdf>

Crato, C. (2010). Qualidade: Condição de Competitividade. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

Dean, J. W. Jr., Pamela, B & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 2, pp. 341-352. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259378?origin=crossref&seq=1>.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *Revista American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160. Disponível em: <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>

Diogo, C. (2016). Avaliação da qualidade sentida e satisfação dos clientes de uma estrutura residencial para idosos. Relatório de Estágio de mestrado em enfermagem. Instituto Politécnico de Portalegre – Escola Superior de Saúde de Portalegre, Portalegre. Disponível: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14593/1/ESSTFC593.pdf>.

European Quality in Social Services (2012). EQUASS assurance – critérios. Serviços Sociais de interesses gerais, Brussels, Bélgica. Disponível em: https://silo.tips/queue/equass-assurance-criterios?&queue_id=-1&v=1598448366&u=MjAwMT04YTA6NzM4YjpiNTAwOmNjZjM6ODkwZDoxMTBIOjc1OWI=.

Fernandes, A. A. C. M., Lourenço, L. A. N. & Silva, M. J. A. M. (2014). Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. *Revista brasileira de gestão de negócios*, v. 16, n. 53, p. 575-593. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v16n53/1806-4892-rbgn-16-53-575.pdf>.

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. Disponível em: https://www.academia.edu/324554/Implementa%C3%A7%C3%A3o_De_Um_Sistema_De_Informa%C3%A7%C3%A3o_Para_a_Gest%C3%A3o_Da_Qualidade_Caso_De_Estudo_De_Uma_IPSS_Portuguesa.

Hill, M. M. & Hill, A. (2005). Investigação por Questionário. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R. & Fernandes, H. (2013). *Envelhecimento e economia social: perspectivas atuais*. 1ª edição. Viseu: Editora Psicossoma.

Lima, A. C. C., Arlei, A. C. & Vera, P. (2004). Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças*, edição especial, p. 79-94. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rcf/v15nspe/v15nspea06.pdf>.

Longo, R. M. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação* [Texto para discussão, Nº 397]. Brasília: IPEA. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-70743/td-0397---gestao-da-qualidade--evolucao-historica-conceitos-basicos-e-aplicacao-na-educacao>.

Lopes, J. C. C. (2014). *Gestão da qualidade: gestão ou constrangimento estratégico*. Tese de mestrado em Estratégia Empresarial. Universidade Europeia, Lisboa. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20em%20Estrat%C3%A9gia%20Empresarial%20de%20Lisboa%20de%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>.

Marques, A. S. (2005). *Integração Normativa na Gestão da Qualidade* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Aveiro, Portugal). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/4607>.

Marques, M. & Teixeira, C. (2008). A responsabilidade social das empresas e o desempenho organizacional. *Revista de estudos politécnicos*, v. VI, n. 10, p. 149-164. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf>.

Modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais (2007). *Lar residencial*. Publicação do Instituto da Segurança Social. Disponível em: http://www.seg-social.pt/documents/10152/13427/gqrs_lar_residencial_modelo_avalia%C3%A7%C3%A3o/4187daea-a0fe-4057-a115-77d7cc6f3808.

Monteiro, A., Silvério, A., Domingues, A., Camarneiro, L., Madeiras, P. & Ribeiro, V. (2015). Indicadores para lares de idosos – os desafios da qualidade. V. 4. 2ª ed. P. 40-58. Disponível em: <http://journalofagingandinnovation.org/wp-content/uploads/5-indicadores-lares.pdf>.

Moreira, L. A. F. (2012). *Gestão da qualidade e sustentabilidade das organizações: o lado oculto da realidade*. Tese de mestrado em Engenharia Mecânica. Instituto Superior

de Engenharia do Porto, Porto. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4482/1/DM_LuisMoreira_2012_MEM.pdf.

Mota, D. C. J. D. (2016). Implementação do sistema de gestão da qualidade em lares residenciais para idosos – perspetiva do assistente social. Tese de mestrado em Serviço Social. Universidade de Coimbra – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/32968/1/Disserta%20a7%20a3o%20-%20Diana%20Mota%20-%202016.pdf>.

NP EN 9001:2015 (2015). Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Instituto Português da Qualidade, Caparica, Portugal. Disponível em: https://kupdf.net/queue/np-en-iso-90012015pdf_59ce697308bbc59b53686f5f_pdf?queue_id=-1&x=1598451869&z=MjAwMTo4YTA6NzM4YjpiNTAwOmNjZjM6ODkwZDoxMTBIOjc1OWI=.

Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades. Programa Pessoa - Linhas de Acção "Estudos e Investigação". Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP).

Nunes, J. M. S. (2014). Implementação da Gestão da Qualidade no Serviço de Apoio Domiciliário – Centro de Dia São Simão. Relatório de Estágio de mestrado em Serviço Social – Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração, Lisboa. Disponível em: https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/6281/1/Relat%20b3rio%20Est%20a1gio_Implementa%20a7%20a3o%20da%20Gest%20a3o%20da%20Qualidade%20no%20Servi%20a7o%20de%20Apoio%20Domicili%20a1rio_Joana%20Nunes.pdf.

Pereira, V. I. F. (2013). A Satisfação e a Qualidade de Serviços e de Vida nas Instituições para Seniores. Tese de Mestrado em Marketing Research. Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Viseu. Disponível em: https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/2011/1/Disserta%20a7%20a3o_V%20a2nia%20Pereira.pdf.

Pinto, J. C. & Pinto, A. L. (2011). A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal. Revista portuguesa e brasileira de gestão, v. 10, n.1-2 p. 48-61. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v10n1-2/v10n1-2a06.pdf>.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade (3ª Edição ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Elsevier.

Proença, T. A. (2011). *O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente - Hotel Tryp Coimbra (Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal)*. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/17888?mode=full>.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Editora Gradiva.

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

Rodrigues, C. M. R. (2016). *Recursos Humanos e Gestão da Qualidade: “estudo de caso” em instituições particulares de solidariedade social no concelho de Estremoz*. Dissertação de mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos. Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais, Évora. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/18735/1/A%20-%20CREMILDE%20-%200TESE-Ultima%20Vers%20a2o%20Para%20imprimir%2029%20de%20junho%20de%20%202016.pdf>.

Rodrigues, O. M. S. S. S. (2014). *Sistema de gestão da qualidade nas instituições particulares de solidariedade social, que benefícios? Tese de mestrado em Gestão das Organizações*. Instituto Politécnico de Bragança, Viana do Castelo. Disponível em: http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1356/1/Olga_Rodrigues.pdf.

Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade. Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Porto. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3876/1/Satisfa%20a7%20dos%20Colaboradores%20de%20uma%20IPSS%20-%20Estudo%20de%20Caso%20-%20Guilherme%20Santos.pdf>.

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

Spina, D. T., Giraldi, J. M. E. & Oliveira, M. M. B. (2013). A influência das dimensões da qualidade de serviços na satisfação do cliente: um estudo em uma empresa do setor de controle de pragas. *Revista de gestão (REGE)*, v. 20, n. 1, p. 93-112. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809227616302235?token=D6C47CBDAD57B2E6986787F3DFD0D4F40277E62A9AEFE6797FC7400509283B77B5F1484212EA74A284E5F9B89A5A40C0>.

Taveira, P.S.F.F. (2018). Auditoria financeira e a gestão. Dissertação de mestrado em Auditoria. Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13013/1/paula_taveira_MA_2018.pdf.

Sites

Carta Social (2019). Rede de serviços e equipamentos. Consultado em 4 de Setembro de 2019. Disponível em: <http://www.cartasocial.pt/index2.php>.

Instituto Nacional de Estatística. (2017). Projeções População Residente em Portugal – 2015-2080. Destaques. Consultado em 4 de Setembro de 2019. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=277695619&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt.

Associação Portuguesa para a Qualidade (2020). O que é o modelo EFQM? Reconhecimentos. Consultado em 7 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://apq.pt/reconhecimentos-efqm/modelo/>.

Pordata (2019). Portugal: população. Consultado em 4 de Setembro de 2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/%c3%93bitos+e+Esperan%c3%a7a+de+Vida-32>.

7. ANEXOS

Anexo 1 – Layout e nota introdutória do inquérito por questionário aplicado.



Planeamento, Qualidade e Desempenho.

Este questionário insere-se num estudo sobre o impacto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em lares residenciais para idosos. Este questionário É TOTALMENTE ANÓNIMO. Os dados recolhidos servirão, apenas, para tratamento estatístico no âmbito do estudo.

Pede-se que responda de forma consciente e verdadeira!

*Obrigatório

Tendo em conta a sua experiência profissional, e utilizando uma escala entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” ou as respostas SIM/NÃO, responda às seguintes questões considerando que:

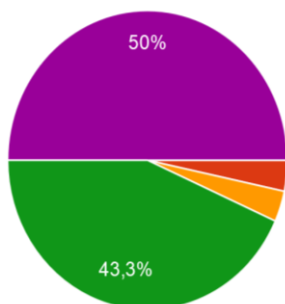
Disponibilizam-me informação para que eu saiba quem é responsável por higienizar o quê, como e quando. *

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

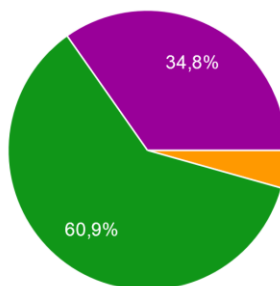
Anexo 2 – Comparação das respostas das instituições, por questão, em gráficos

1 – Disponibilizam-me informação para que eu saiba quem é o responsável por higienizar o quê, como e quando.

Instituição A



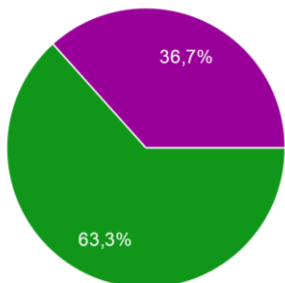
Instituição B



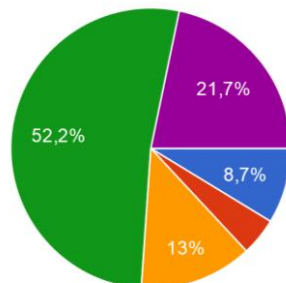
● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concordo
● Concordo Totalmente

2 – Sou convidado(a)/convocado(a) a participar em reuniões/sessões que visam obter a minha opinião e sugestões.

Instituição A



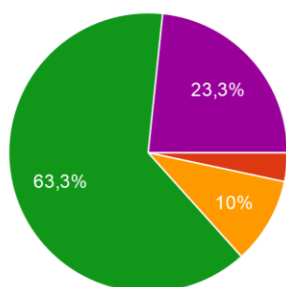
Instituição B



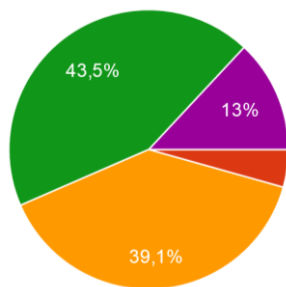
● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concordo
● Concordo Totalmente

3 – As minhas opiniões e sugestões são tidas em conta.

Instituição A

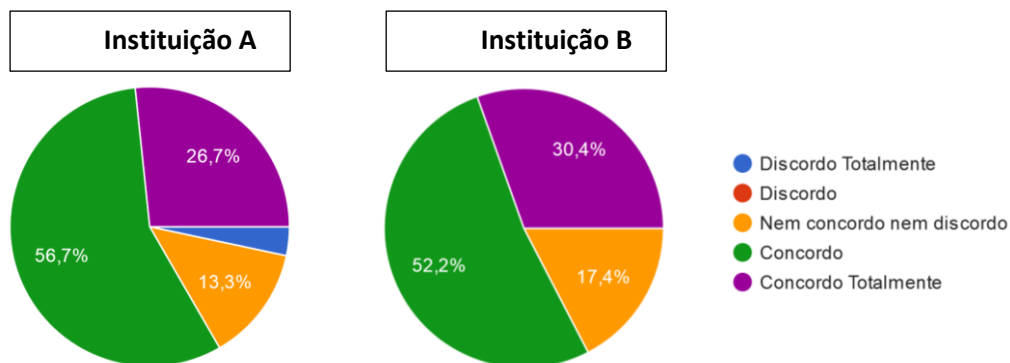


Instituição B

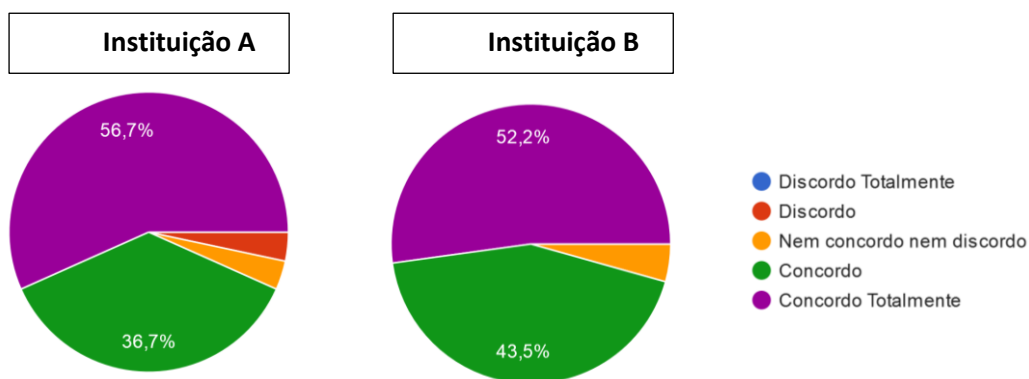


● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concordo
● Concordo Totalmente

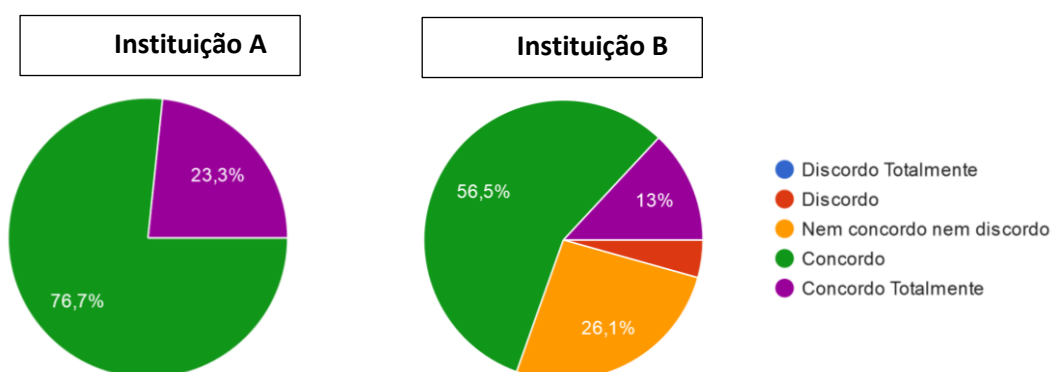
4 - As opiniões dos utentes e seus familiares/responsáveis são tidas em conta.



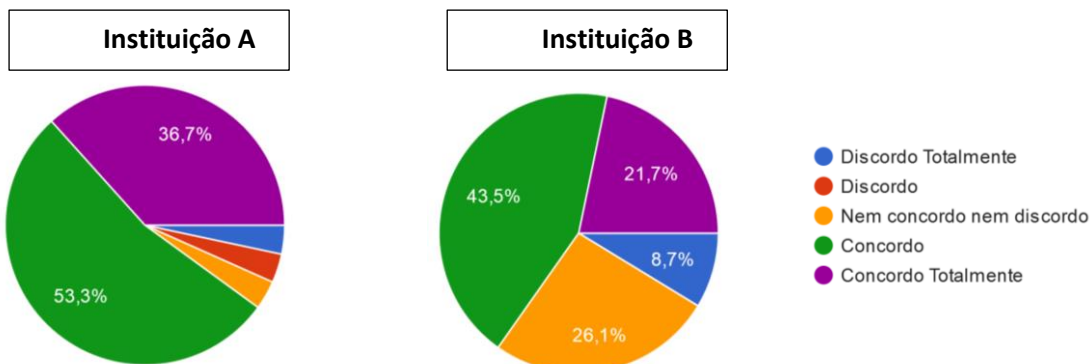
5 – A instituição disponibiliza-me, gratuitamente, todo o fardamento necessário ao desempenho das minhas funções.



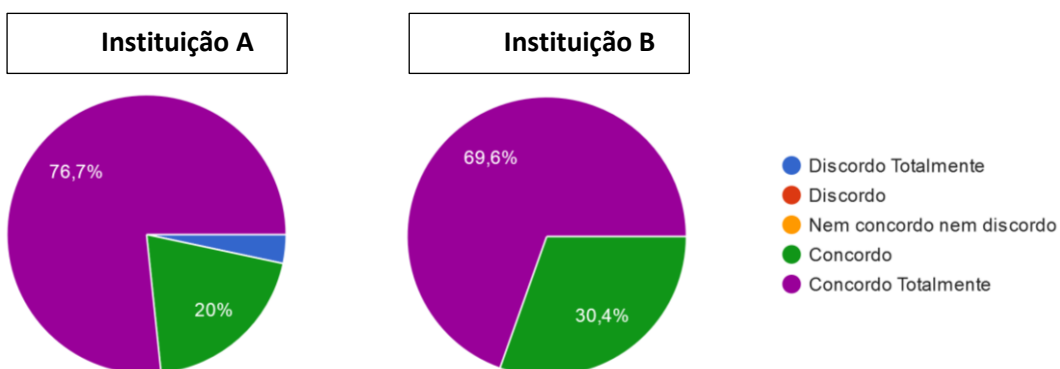
6 – A instituição dá-me conhecimento das políticas existentes, estratégias adotadas ou a adotar e objetivos definidos.



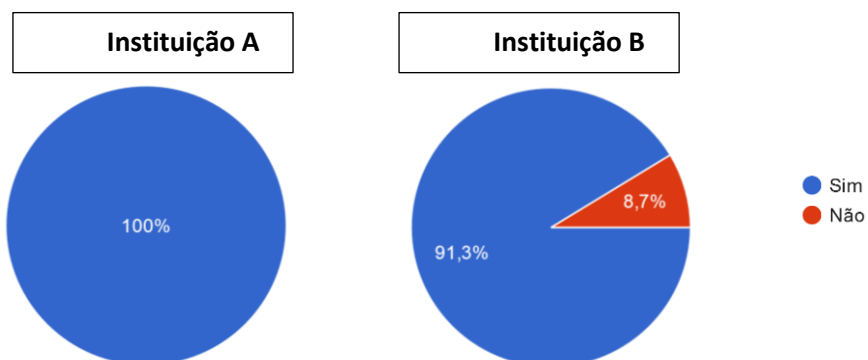
7 – Sou informado(a) do impacto que o meu desempenho/função tem nos resultados da instituição/objetivos atingidos.



8 – A instituição presta cuidados de qualidade aos seus utentes/clientes.

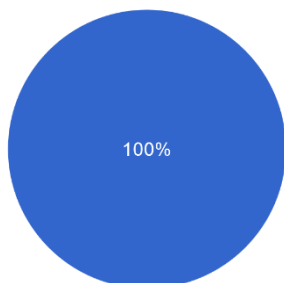


9 – Existe plano de atividades socioculturais definido e exposto?

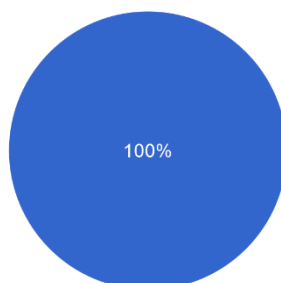


10 – Existe um plano de higienização da instituição?

Instituição A



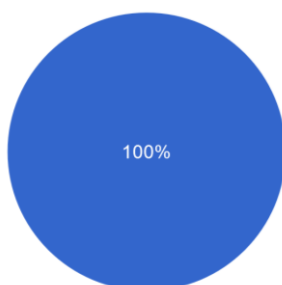
Instituição B



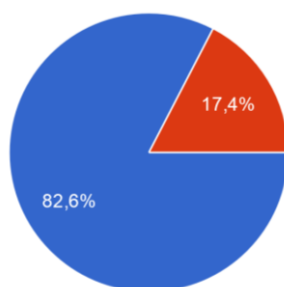
● Sim
● Não

11 – Estão definidos a missão, visão e valores da instituição e tenho conhecimento dos mesmos?

Instituição A



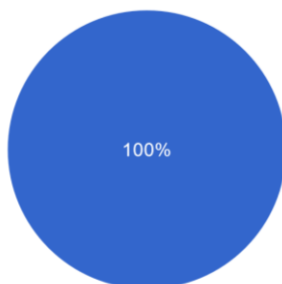
Instituição B



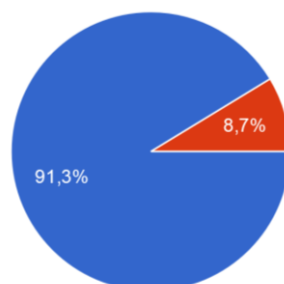
● Sim
● Não

12 – Existe planificação, registos e responsáveis definidos para a manutenção dos equipamentos?

Instituição A



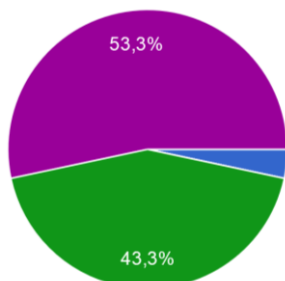
Instituição B



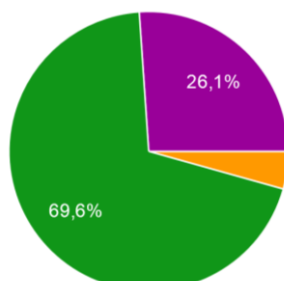
● Sim
● Não

13 – O sector da cozinha presta um serviço de qualidade.

Instituição A



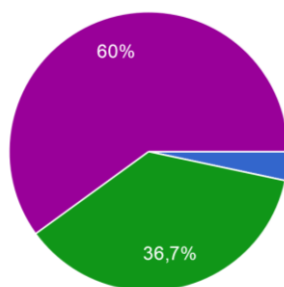
Instituição B



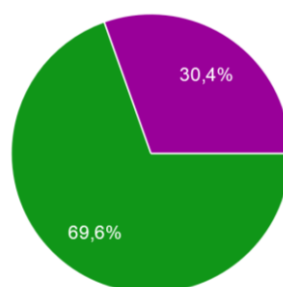
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

14 – A lavandaria presta um serviço de qualidade.

Instituição A



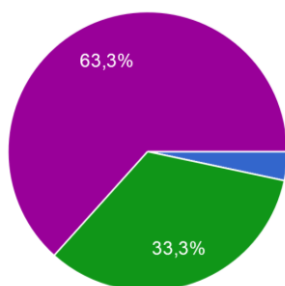
Instituição B



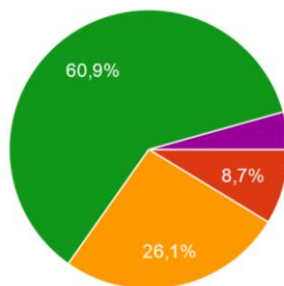
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

15 – Os serviços administrativos prestam um serviço de qualidade.

Instituição A



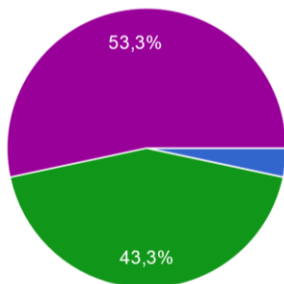
Instituição B



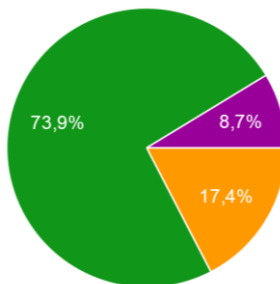
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

16 – Os serviços relacionados com a assistência social são de qualidade.

Instituição A



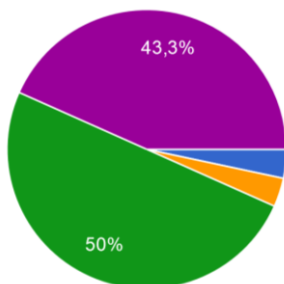
Instituição B



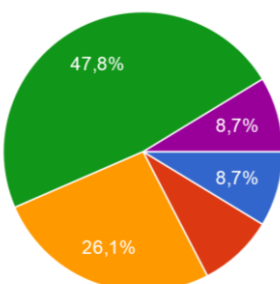
● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concordo
● Concordo Totalmente

17 – Os serviços relacionados com a direção técnica são de qualidade.

Instituição A



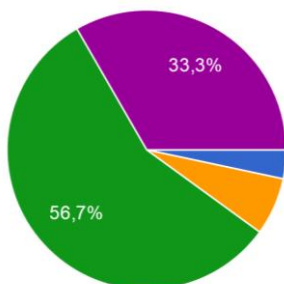
Instituição B



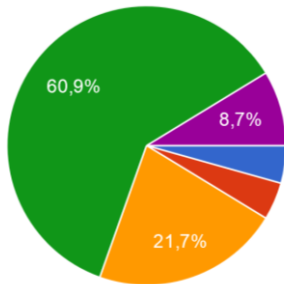
● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concordo
● Concordo Totalmente

18 – Os serviços médicos prestados pela instituição são de qualidade.

Instituição A



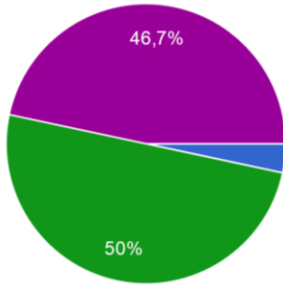
Instituição B



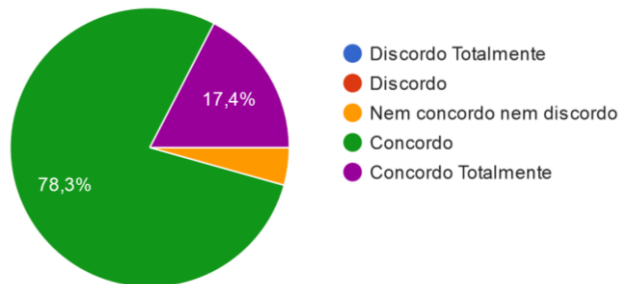
● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concordo
● Concordo Totalmente

19 – Os serviços de enfermagem prestados pela instituição são de qualidade.

Instituição A



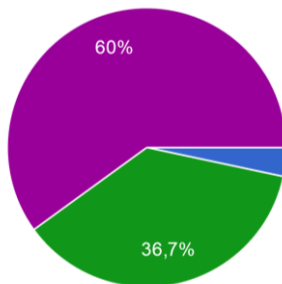
Instituição B



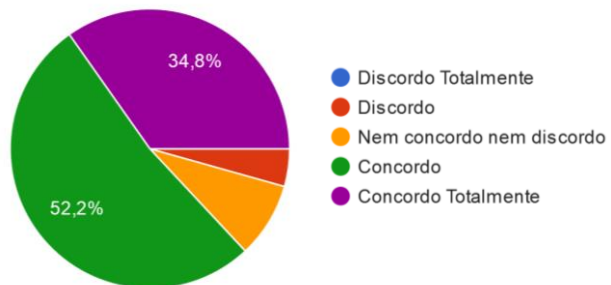
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concorde
- Concorde Totalmente

20 – O serviço de animação sociocultural é de qualidade.

Instituição A



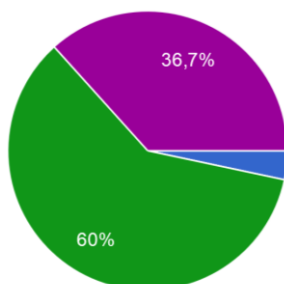
Instituição B



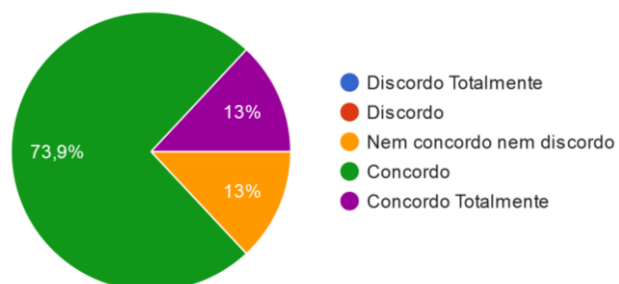
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concorde
- Concorde Totalmente

21 – Os serviços prestados pelo(s)/a(s) encarregado(s)/a(s) geral/ais são de qualidade.

Instituição A

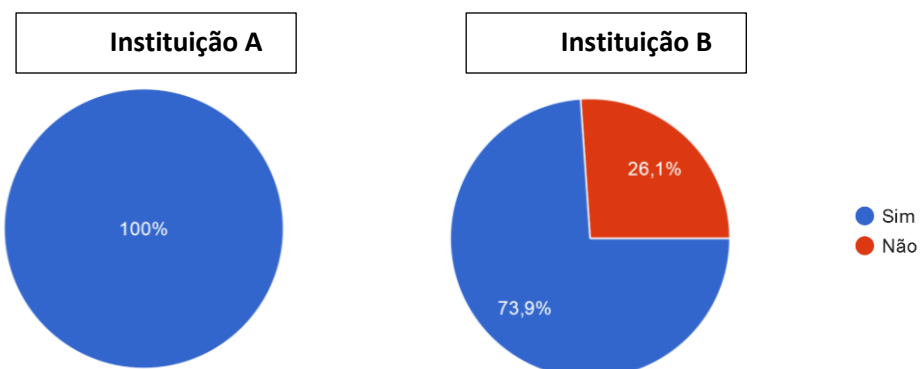


Instituição B

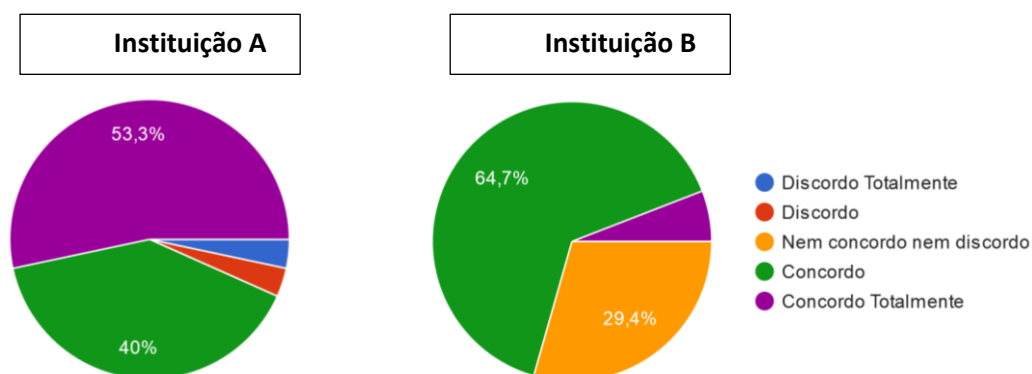


- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concorde
- Concorde Totalmente

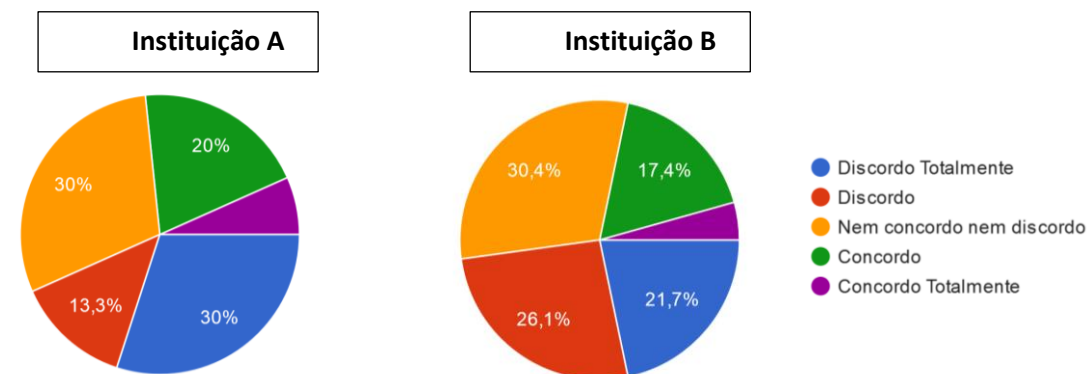
22 – A instituição tem um gestor da qualidade ou alguém com este tipo de função atribuída?



23 – O gestor da qualidade desenvolve um bom trabalho.

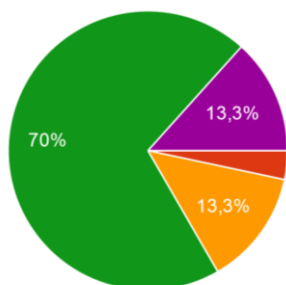


24 – Quando os utentes/clientes saem desta instituição a principal razão é por preferirem outra instituição que pensem ser melhor.

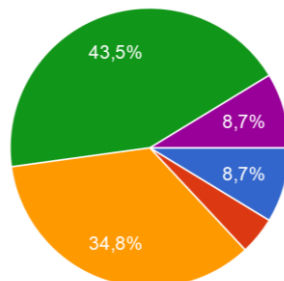


25 – Existe um bom trabalho de equipa entre os(as) colegas.

Instituição A



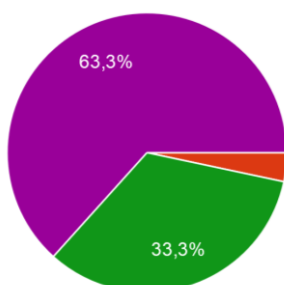
Instituição B



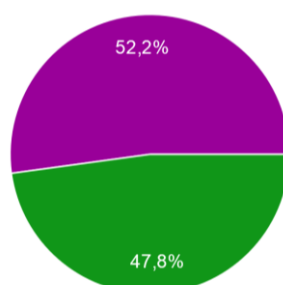
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

26 – Existe uma boa higienização das instalações e equipamentos de trabalho.

Instituição A



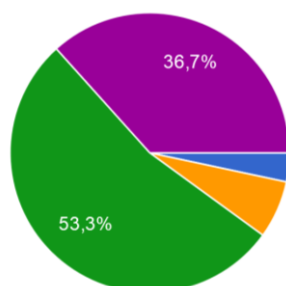
Instituição B



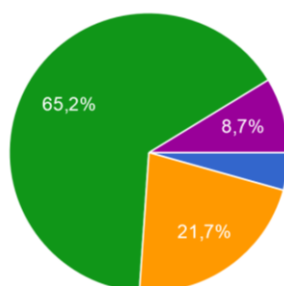
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

27 – As minhas chefias têm capacidade de liderança e bom desempenho nas suas funções.

Instituição A



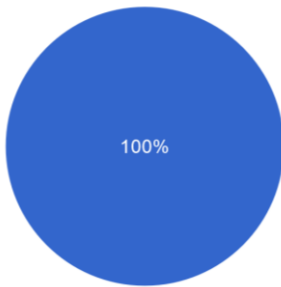
Instituição B



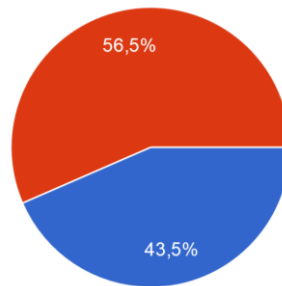
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

28 – São-me aplicados/disponibilizados mecanismos de obtenção de opinião sobre o funcionamento da instituição (questionários, entrevistas, entre outros)?

Instituição A



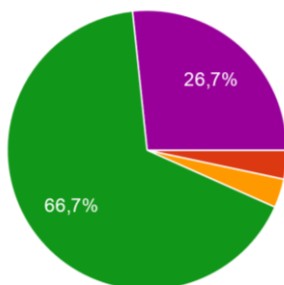
Instituição B



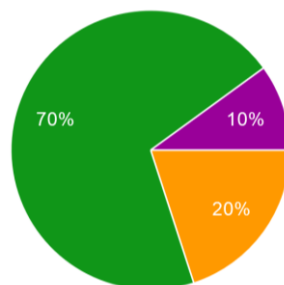
● Sim
● Não

29 – Os resultados dos mecanismos de obtenção de opinião sobre o funcionamento da instituição (questionários, entrevistas, entre outros) são disponibilizados/divulgados.

Instituição A



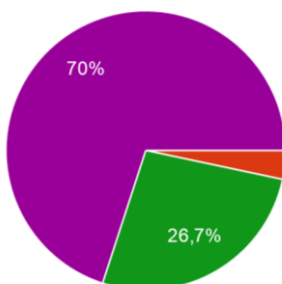
Instituição B



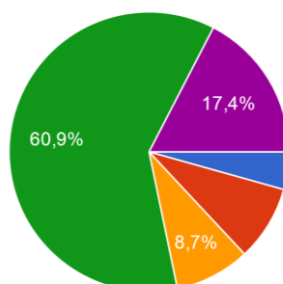
● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concorde
● Concorde Totalmente

30 – O meu salário é pago no tempo acordado entre mim e a minha entidade empregadora.

Instituição A

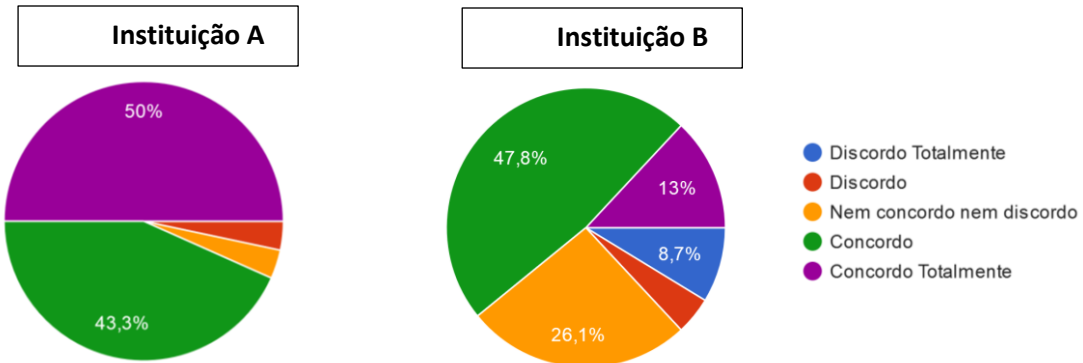


Instituição B

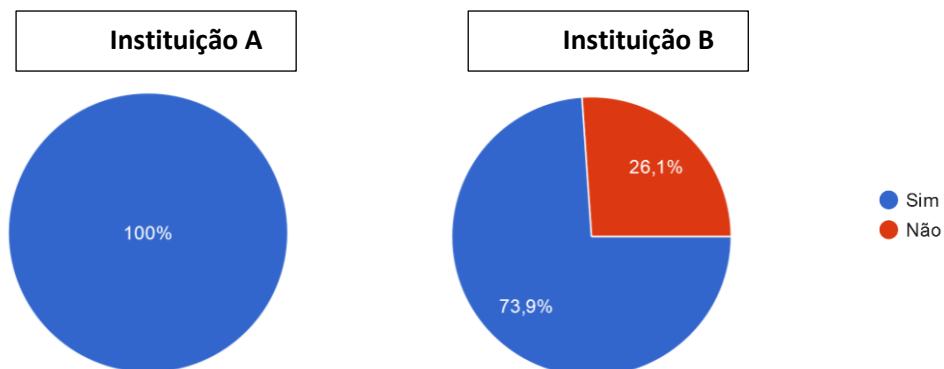


● Discordo Totalmente
● Discordo
● Nem concordo nem discordo
● Concorde
● Concorde Totalmente

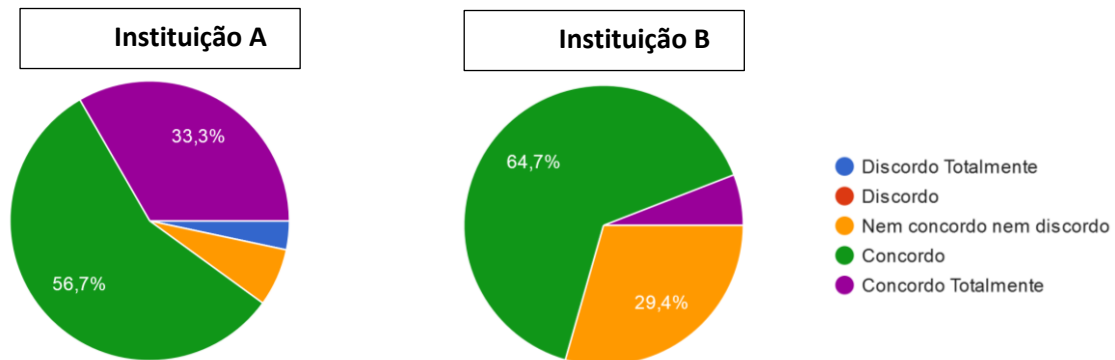
31 – Houve melhorias na instituição desde que iniciei funções até ao momento presente.



32 – A instituição tem um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e gerido.

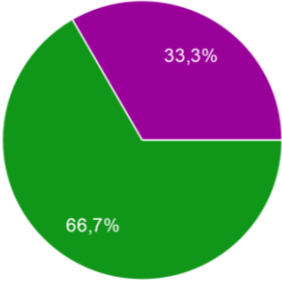


33 – Considero que o Sistema de Gestão da Qualidade implementado e gerido trouxe vantagens para a qualidade dos serviços prestados e gestão global da instituição.

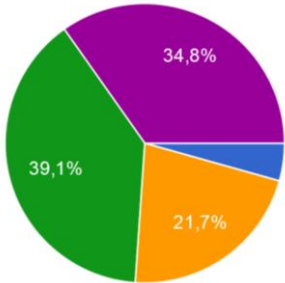


34 – Sou realizado(a) profissionalmente.

Instituição A



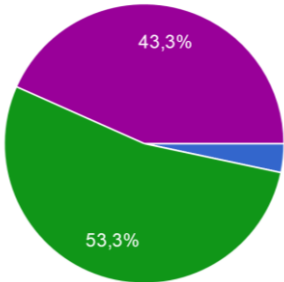
Instituição B



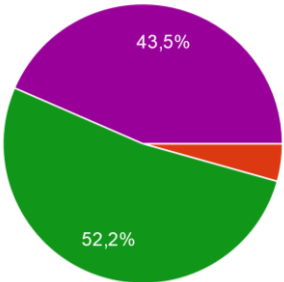
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concorde
- Concorde Totalmente

35 – Esta instituição procura melhorar continuamente.

Instituição A



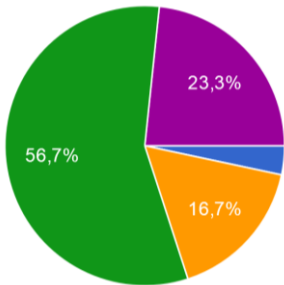
Instituição B



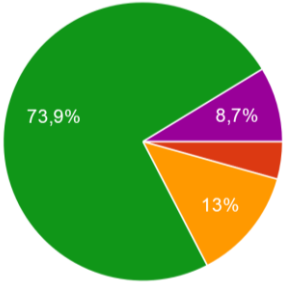
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concorde
- Concorde Totalmente

36 – A comunidade externa à instituição reconhece a qualidade do desempenho desta instituição.

Instituição A



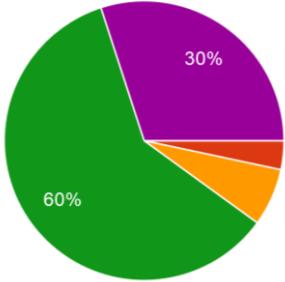
Instituição B



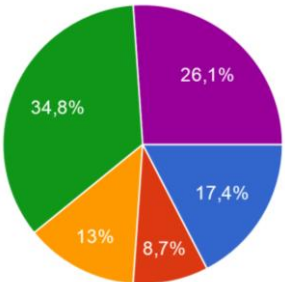
- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concorde
- Concorde Totalmente

37 – Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho.

Instituição A



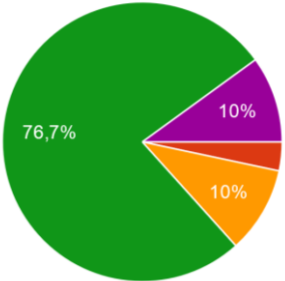
Instituição B



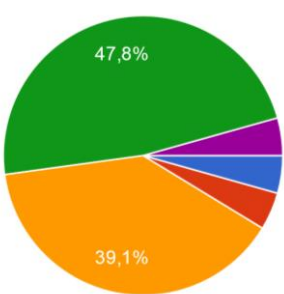
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

38 – Estou satisfeito(a) com a minha participação nos processos de decisão.

Instituição A



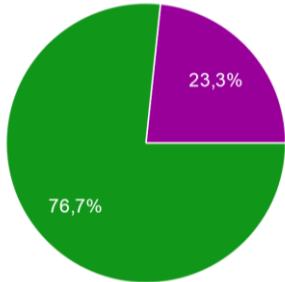
Instituição B



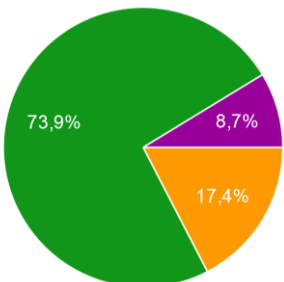
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

39 – Estou satisfeito(a) com a informação que me foi prestada sobre as funções a desempenhar aquando da minha entrada na instituição.

Instituição A



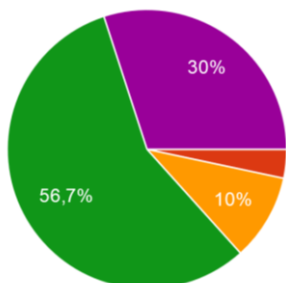
Instituição B



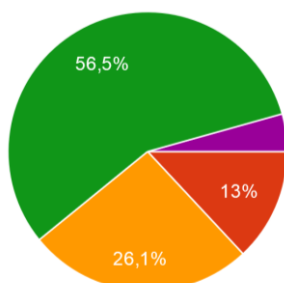
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

40 – Estou satisfeito(a) com a regularidade com que se renova o fardamento.

Instituição A



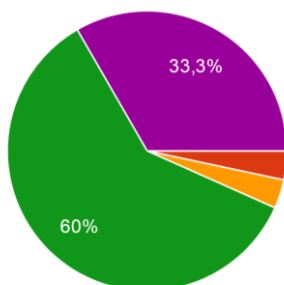
Instituição B



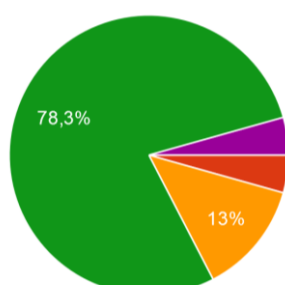
● Totalmente Insatisfeito
● Insatisfeito
● Nem satisfeito nem insatisfeito
● Satisfeito
● Totalmente Satisfeito

41 – Estou satisfeito(a) com o número de equipamentos disponibilizados para desempenhar as minhas funções.

Instituição A



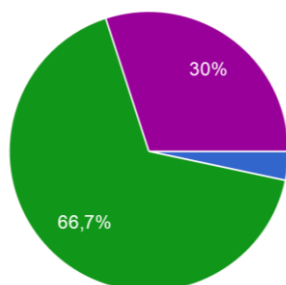
Instituição B



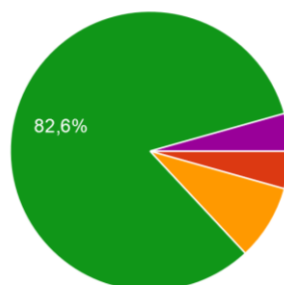
● Totalmente Insatisfeito
● Insatisfeito
● Nem satisfeito nem insatisfeito
● Satisfeito
● Totalmente Satisfeito

42 – Estou satisfeito(a) com a qualidade dos equipamentos para desempenhar as minhas funções.

Instituição A



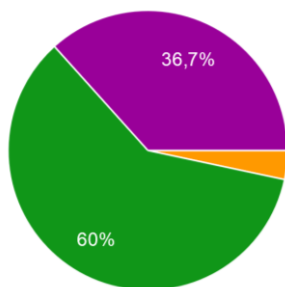
Instituição B



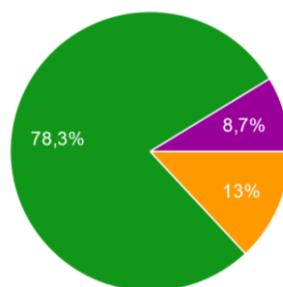
● Totalmente Insatisfeito
● Insatisfeito
● Nem satisfeito nem insatisfeito
● Satisfeito
● Totalmente Satisfeito

43 – Estou satisfeito(a) com a segurança garantida pelos equipamentos que uso para desempenhar as minhas funções.

Instituição A



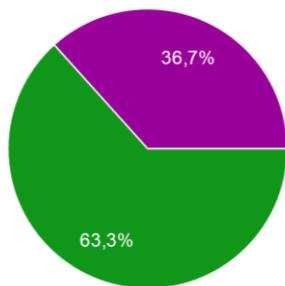
Instituição B



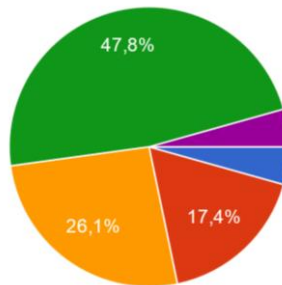
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

44 – Estou satisfeito(a) com a qualidade da formação disponibilizada pela instituição.

Instituição A



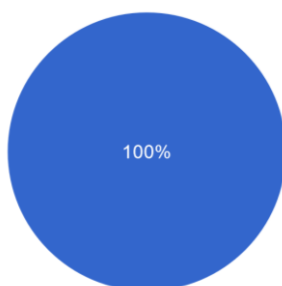
Instituição B



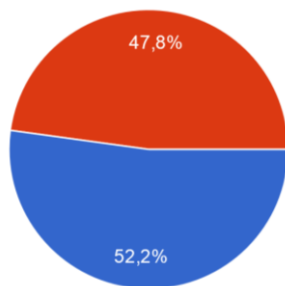
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

45 – As minhas chefias comunicam os resultados obtidos pela instituição?

Instituição A



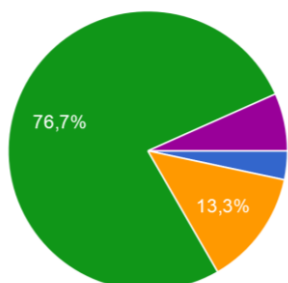
Instituição B



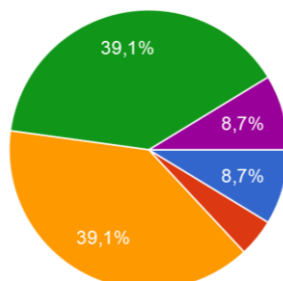
- Sim
- Não

46 – Estou satisfeito(a) com o reconhecimento das minhas chefias em relação ao meu desempenho.

Instituição A



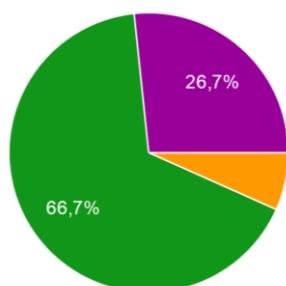
Instituição B



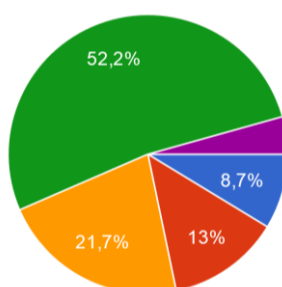
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

47 – Estou satisfeito(a) com a orientação, apoio e cooperação das minhas chefias.

Instituição A



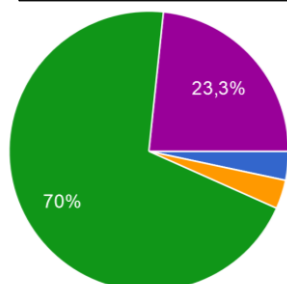
Instituição B



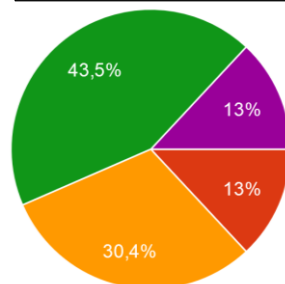
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

48 – Estou satisfeito(a) com a forma como as chefias ouvem e respondem às minhas necessidades e solicitações.

Instituição A



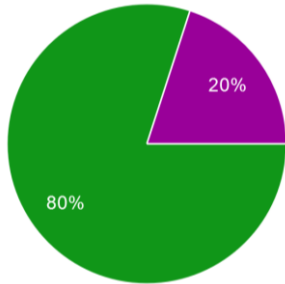
Instituição B



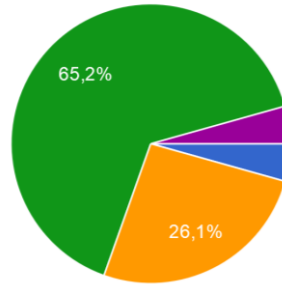
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

49 – Estou satisfeito(a) com o desempenho global da organização.

Instituição A



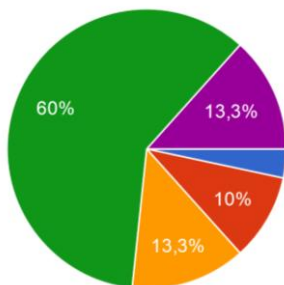
Instituição B



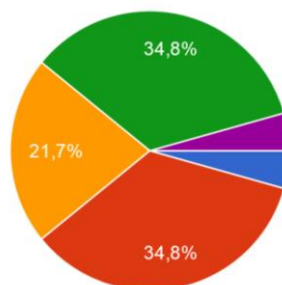
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

50 – Estou satisfeito(a) com a justiça do meu salário.

Instituição A



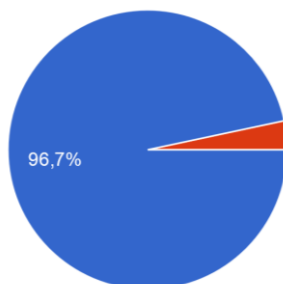
Instituição B



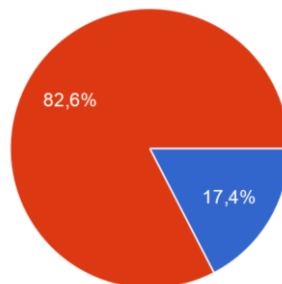
- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

51 – É feita avaliação do meu desempenho da qual me transmitem a minha pontuação/resultados obtido?

Instituição A

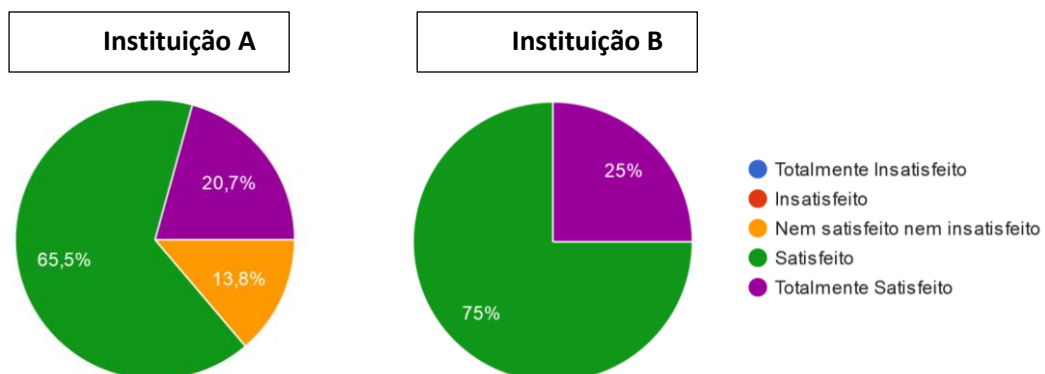


Instituição B

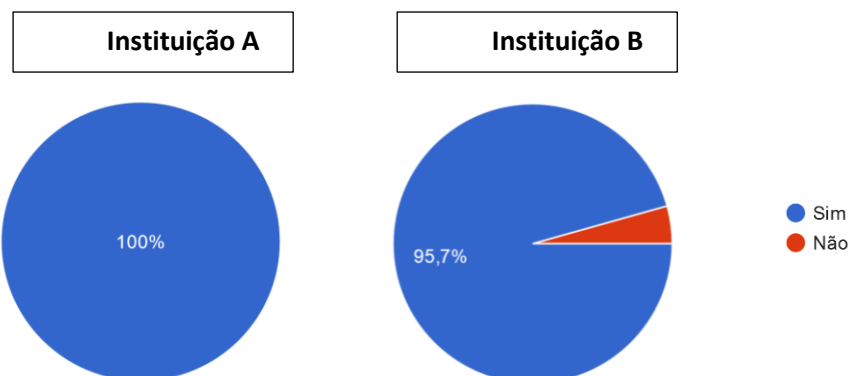


- Sim
- Não

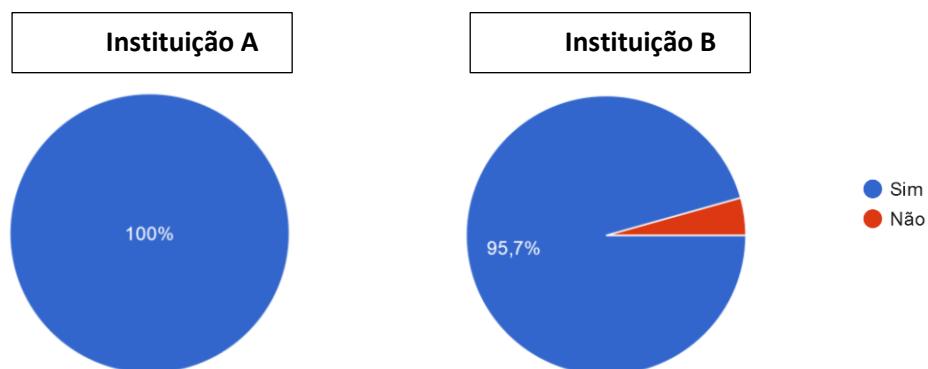
52 – Estou satisfeito(a) com a justiça dos resultados da minha avaliação de desempenho.



53 – Recomendaria que outras pessoas viessem trabalhar para esta instituição?

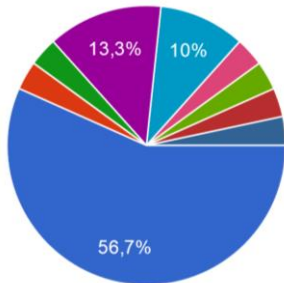


54 – Recomendaria os serviços desta instituição a outras pessoas?



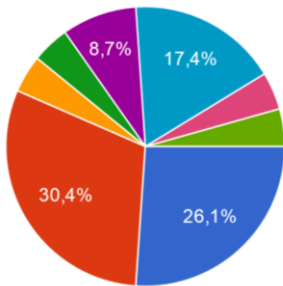
55 – Deixaria de trabalhar nesta instituição para:

Instituição A



- Ganhar mais dinheiro
- Mudar de profissão
- Ter melhores condições de trabalho
- Ter mais tempo livre
- Estar mais perto da minha família
- Mudar para outra instituição desta na...
- se tivesse idade de reforma
- por motivo de doença
- estou satisfeita nao mudaria de instituição
- não deixaria a instituição

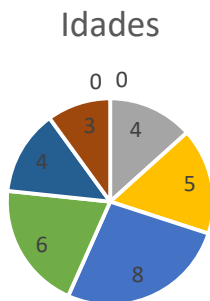
Instituição B



- Ganhar mais dinheiro
- Mudar de profissão
- Ter melhores condições de trabalho
- Ter mais tempo livre
- Estar mais perto da minha família
- Mudar para outra instituição desta natureza
- a quando da reforma
- mudar de turno pois tenho dois filhos pequenos

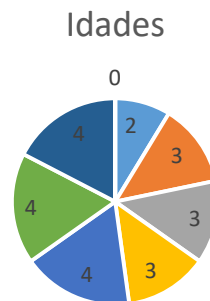
56 - Idade

Instituição A



- Entre 18 e 24
- Entre 25 e 30
- Entre 31 e 36
- Entre 37 e 42
- Entre 43 e 48
- Entre 49 e 54
- Entre 55 e 60
- Entre 61 e 66

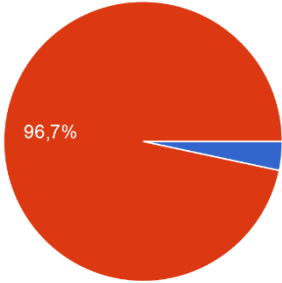
Instituição B



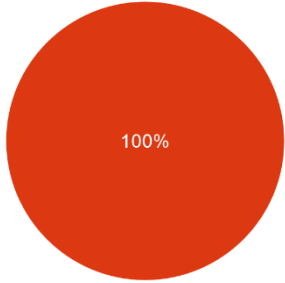
- Entre 18 e 24
- Entre 25 e 30
- Entre 31 e 36
- Entre 37 e 42
- Entre 43 e 48
- Entre 49 e 54
- Entre 55 e 60
- Entre 61 e 66

57 – Sexo.

Instituição A



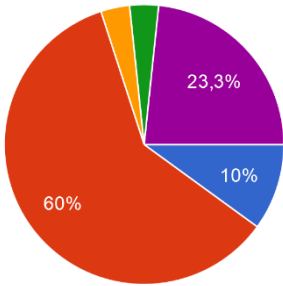
Instituição B



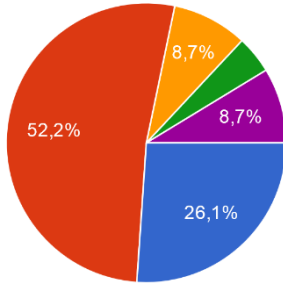
- Masculino
- Feminino

58 – Estado civil.

Instituição A



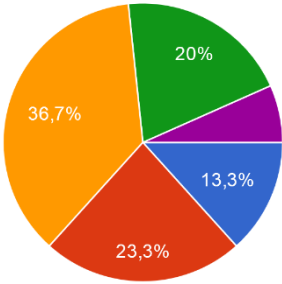
Instituição B



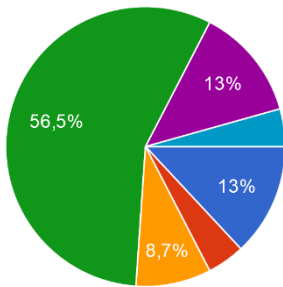
- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Vúvo(a)
- União de facto

59 – Escolaridade.

Instituição A



Instituição B

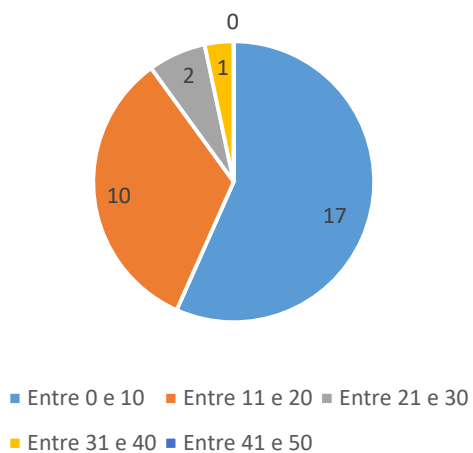


- 4.º ano
- 6.º ano
- 9.º ano
- 12.º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

60 – Há quanto tempo trabalha nesta instituição (anos)?

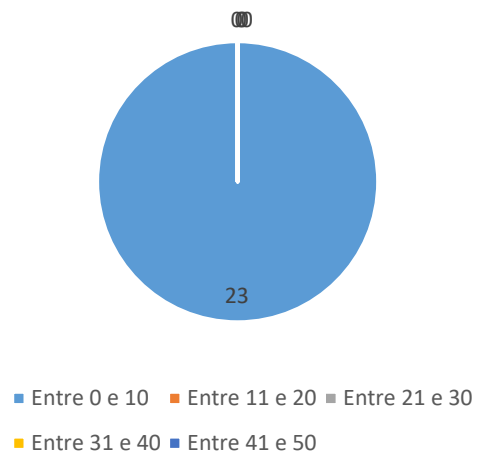
Instituição A

Tempo de serviço



Instituição B

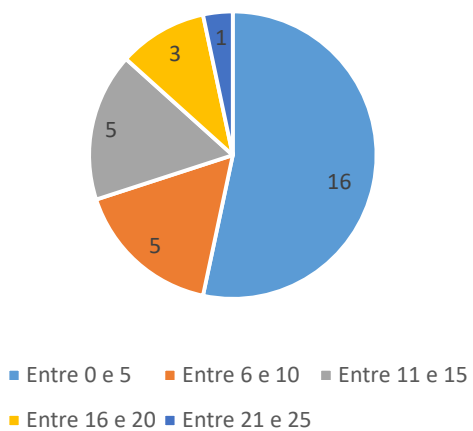
Tempo de serviço



61 – Há quanto tempo desempenha as atuais funções nesta instituição (anos)?

Instituição A

Título do Gráfico



Instituição B

Título do Gráfico

