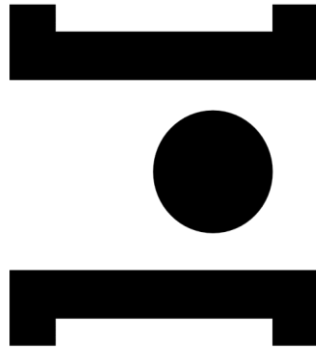


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA SOCIAL
SOBRE A CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE – O Caso da Fundação AFID Diferença**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

Rosana Fatima Freitas Torres

Orientação:

Professor Pedro Miguel Domingos Duarte Oliveira
Professora Cátia Sofia Monteiro do Couto

Dezembro, 2024

Dedicatória

À Deus.

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professor Pedro Miguel Domingos Duarte Oliveira e a Professora Cátia Sofia Monteiro do Couto, pela disponibilidade e dedicação na orientação desta dissertação.

À Fundação AFID Diferença, pela colaboração na pesquisa, especialmente na pessoa da Sra. Margarida Amaral.

À professora Leila Gatti Sobreiro, ao professor Mário Augusto Ronconi e à Fundação Euclides da Cunha pelo apoio e confiança.

Aos meus colegas de trabalho, Eugênio Câmara e Cristiano Dias, pelo companheirismo e amizade de mais de 30 anos.

Ao meu irmão Sergio Torres.

À minha irmã e melhor amiga Rita Torres, por sua incansável proteção e amizade.

Aos meus amados pais, pelo exemplo, dedicação e infinito amor.

Meus maiores tesouros, Ana Carolina e Felipe.

Ao meu esposo que embarcou comigo nesta travessia Brasil-Portugal em busca de novas culturas, conhecimentos e desafios. Por todo o seu amor e apoio incessante para que eu conseguisse chegar ao fim deste desafio.

Resumo

A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA SOCIAL SOBRE A CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – O Caso da Fundação AFID Diferença

A qualidade tem se tornado um fator estratégico essencial em um ambiente competitivo, com as certificações do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) funcionando como uma validação dessa qualidade e reconhecimento pela sociedade. Para a implementação bem-sucedida, é fundamental que as organizações considerem seus colaboradores, que são ativos valiosos para o sucesso. Esta dissertação, através de um estudo de caso na Fundação AFID Diferença que é uma Organização de Economia Social com três certificações de qualidade: ISO 9001, EQUASS e MAQRS, investiga as percepções dos colaboradores sobre o SGQ, seus benefícios, dificuldades e impacto na satisfação profissional. A pesquisa, realizada com um questionário, confirma que a certificação do SGQ é uma aliada significativa, promovendo benefícios diversos e aumentando a satisfação dos colaboradores, sublinhando a importância da melhoria contínua neste processo.

Palavras-chave: Certificação; Sistema de Gestão da Qualidade; satisfação profissional; Organizações de Economia Social.

Abstract

THE PERCEPTION OF EMPLOYEES OF A SOCIAL ECONOMY ORGANIZATION ON THE CERTIFICATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM – The Case of the AFID Foundation Diferença

Quality has become an essential strategic factor in a competitive environment, with Quality Management System (QMS) certifications functioning as a validation of this quality and as recognition by society. For successful implementation, it is essential that organizations consider their employees, who are valuable assets for success. This dissertation, through a case study at the AFID Diferença Foundation, a Social Economy Organization with three quality certifications: ISO 9001, EQUASS and MARQS, investigates employees' perceptions about the QMS, its benefits, difficulties and impact on job satisfaction. The research, conducted with a questionnaire, confirms that QMS certification is a significant ally, promoting several benefits and increasing employee satisfaction, highlighting the importance of continuous improvement in this process.

Keywords: Certification; Quality Management System; job satisfaction; Social Economy Organizations.

Índice

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de figuras	viii
Lista de tabelas	ix
Lista de gráficos	x
Lista de siglas e acrónimos	xi
INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1 Organizações de Economia Social	5
1.2 Qualidade	9
1.3 Sistema de Gestão da Qualidade	11
1.4 A Importância dos colaboradores no processo de certificação do SGQ	14
1.5 Modelos e certificações da qualidade para as OES	16
1.5.1 Modelo ISO 9001.....	18
1.5.2 Modelo EQUASS	22
1.5.3 Modelos da Qualidade das Respostas Sociais do ISS	26
1.5.4 Benefícios, desafios e constrangimentos da certificação do SGQ	32
1.6 Satisfação no trabalho	35
1.6.1 Conceitos e dimensões	35
1.6.2 Determinantes da satisfação	37
1.6.3 Modelos e teorias da satisfação	40
2. ESTUDO EMPIRICO	42
2.1 Metodologia	42
2.2 Questão de partida e objetivos de investigação	42
2.3 Caracterização da Fundação AFID Diferença	44
2.4 População e amostra	47
2.5 Instrumento de recolha de dados	47
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
3.1 Caracterização da amostra	50
3.2 Perceção sobre a certificação do SGQ	53
3.3 Satisfação dos colaboradores	59

CONCLUSÕES	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	74
Apêndice A: Questionário - Levantamento das percepções dos colaboradores sobre a certificação do SGQ	
Apêndice B: Apresentação e termo de sigilo	
ANEXO	85
Anexo A: Organograma da Fundação AFID Diferença	

Lista de figuras

Figura 1: Evolução do Universo das OES	7
Figura 2: Modelo Tradicional e Modelo de Deming	10
Figura 3: Mudança da abordagem tradicional de processos para integrada.....	13
Figura 4: Conceitos e abordagens da ISO 9001.....	20
Figura 5: Princípios da Qualidade EQUASS.....	24
Figura 6: Critérios do Modelo de Avaliação da Qualidade	28
Figura 7: Selos de certificação da qualidade da AFID Diferença	46
Figura 8: Organograma da Fundação AFID Diferença	46

Lista de tabelas

Tabela 1: Benefícios externos da certificação do SGQ	32
Tabela 2: Benefícios internos da certificação do SGQ	33
Tabela 3: Desafios e constrangimentos da certificação do SGQ	34
Tabela 4: Contingente dos colaboradores da AFID Reab	47
Tabela 5: Perceção dos colaboradores da AFID Reab sobre os benefícios da certificação do SGQ	57
Tabela 6: Perceção dos colaboradores da AFID Reab sobre os desafios da certificação do SGQ	57
Tabela 7: Contribuição da certificação do SGQ na satisfação no trabalho	63

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Faixa etária dos colaboradores	50
Gráfico 2 – Gênero dos colaboradores	51
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos colaboradores	51
Gráfico 4 – Valência dos colaboradores	52
Gráfico 5 – Categoria profissional	52
Gráfico 6 – Tempo de serviço na AFID	53
Gráfico 7 – Média dos benefícios da certificação do SGQ	58
Gráfico 8 – Média dos desafios da certificação do SGQ	58
Gráfico 9 – Importância de possuir a certificação do SGQ	59
Gráfico 10 – Condições de trabalho e bem-estar	60
Gráfico 11 – Sentimento de pertença	61
Gráfico 12 – Desenvolvimento profissional	62
Gráfico 13 – Orgulho de pertencer a organização	63
Gráfico 14 – Grau de satisfação global	64
Gráfico 15 – Contribuição da certificação da qualidade na satisfação no trabalho	65

Lista de siglas e acrónimos

AF – Acolhimento Familiar

AFID - Associação Nacional de Famílias para a Integração de Pessoa Deficiente

APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade

CACI - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

CAF - Common Assessment Framework

CAO - Centro de Atividades Ocupacionais

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CAT – Centro de Acolhimento Temporário

CDD – Centro de Dia

CRH - Creche

CRI - Centro de Recursos para a Inclusão

CSES - Conta Satélite da Economia Social

DGERT – Direção Geral de Emprego e das Relações do Trabalho

EFQM - European Foundation for Quality Management

EQUASS - European Quality in Social Services

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

FP - Formação Profissional

GQT - Gestão da Qualidade Total

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPAC - Instituto Português de Acreditação

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISO - International Organization for Standardization

ISS - Instituto da Segurança Social

LAR - Lar Residencial

LIJ – Lar de Infância e Juventude

MAQRS - Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais

OES - Organizações da Economia Social

PDCA – Plan-Do-Check-Act

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

VAB - Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

Tema

Num mundo marcado por conflitos, crises económicas, humanitárias e por desastres naturais, a humanidade torna-se cada vez mais dependente das ações governamentais para mitigar estes sofrimentos. No entanto, como atender a uma demanda tão vasta e oferecer uma resposta eficaz diante de desafios tão complexos? Responder a estas necessidades sociais é, sem dúvida, um dos maiores desafios da atualidade.

Neste cenário, observamos o crescimento e importância das Organizações de Economia Social (OES) cujo foco de ação é prioritariamente, como o próprio nome sugere, a dimensão social. Segundo Freitas (2020) estas organizações vem desempenhando um papel fundamental na sociedade em geral, sendo frequentemente o único apoio disponível para as pessoas que necessitam de assistência para suprir suas necessidades financeiras e sociais. Pitacas (2019) destaca que o papel da economia social é reconhecidamente importante em tempos de crise económica e social.

Dessa forma, como em qualquer organização, este crescimento e importância e o fato do mundo estar cada vez mais competitivo e exigente, a procura pela qualidade não é apenas um diferencial, mas também uma estratégia fundamental dentro destas organizações para garantir a eficácia dos serviços prestados. Conforme Saraiva, Santos e Pires (2022) “neste mundo competitivo, a qualidade é um elemento distintivo e, cada vez mais, é vivenciada” (p.299).

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), segundo Martins (2017) resulta numa melhoria significativa no funcionamento da instituição e na qualidade dos serviços prestados, além de proporcionar uma redução de custos e economia de recursos promovendo, portanto, a eficácia e a eficiência da organização. Representando a procura da satisfação, não somente do cliente, mas também de todos os *stakeholders*, esta implementação tem o foco também nos fornecedores, colaboradores, acionistas, meio ambiente, comunidade, entre outros. Sendo os recursos humanos de uma organização o seu ativo mais importante no contexto atual.

É fundamental, segundo Arraia (2018), ressaltar que a satisfação dos colaboradores é um elemento crucial para a excelência dos serviços oferecidos por qualquer empresa, especialmente nas OES, que lidam diretamente com pessoas que necessitam de cuidados

para alcançarem alguma qualidade de vida. Com isso Ribeiro (2018), destaca a importância de elevar os níveis de satisfação dos colaboradores das OES.

Desta forma a certificação do SGQ atua como uma ferramenta para validar a qualidade dentro de uma organização, gerando diversos benefícios e desafios para todos os envolvidos. Tendo os seus colaboradores, enquanto recurso mais valioso da organização, os que impulsionam a inovação, executam as operações diárias, mantêm o relacionamento com os clientes e, em essência, contribuem para o crescimento e sucesso sustentável da organização.

Essa pesquisa foi conduzida pela seguinte pergunta de partida:

“Quais são as percepções dos colaboradores da AFID Reab sobre a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e o impacto que ela tem na sua satisfação no trabalho”?

Objetivos gerais e específicos

Partindo do princípio de que um SGQ tenciona uma mudança para melhor dentro de uma organização, fazendo com que esta se torne mais funcional, mais eficaz e que atenda às expectativas dos seus clientes mas que também assegure condições de trabalho que tragam satisfação para os seus colaboradores, pretende-se com esse estudo verificar as percepções dos colaboradores da AFID Reab sobre a certificação do SGQ. Intenciona-se realizar essa análise através de um estudo de caso com os colaboradores de uma Instituição de Solidariedade Social, a Fundação AFID Diferença.

Para alcançar esse objetivo são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os benefícios da certificação do SGQ percebidos pelos colaboradores;
- Identificar os desafios e constrangimentos da certificação do SGQ percebidos pelos colaboradores;
- Verificar as percepções dos colaboradores sobre o impacto da certificação do SGQ na sua satisfação no trabalho, no que se refere às condições de trabalho e bem-estar;
- Verificar as percepções dos colaboradores sobre o impacto da certificação do SGQ na sua satisfação no trabalho, no que se refere ao sentimento de pertença na organização;

- Verificar as percepções dos colaboradores sobre o impacto da certificação do SGQ na sua satisfação no trabalho, no que se refere ao desenvolvimento e valorização profissional.

Para a consecução deste trabalho optou-se por um estudo de natureza quantitativa através de inquérito por questionário realizado com os colaboradores da AFID Reab. Foi realizada também entrevista exploratória com os colaboradores do sector da qualidade para alguns esclarecimentos e outras informações necessárias à execução deste estudo.

Relevância do estudo

O processo de certificação e implementação de um SGQ traz vários benefícios, mas também alguns desafios e, como todo processo de implementação, requer mudança organizacional e envolvimento de todas as partes interessadas. Henrique (2018) enfatiza que o sucesso desta mudança organizacional está intrinsecamente ligado à receptividade dos colaboradores em relação a essa transformação enquanto Marinho (2015) destaca que, atualmente, é consenso que a eficiência e a eficácia de uma organização não está limitada à quantidade ou qualidade dos recursos materiais que possui, mas também que os seus recursos humanos desempenham um papel fundamental, como um dos ativos mais valiosos de qualquer organização.

Dada esta importância dos recursos humanos, este estudo tem uma especial relevância ao tentar verificar as percepções dos colaboradores de uma OES sobre os benefícios, os desafios e constrangimentos da certificação da qualidade bem como o impacto que esta tem na sua satisfação no trabalho.

A motivação da autora surgiu do interesse em aprofundar os conhecimentos adquiridos na unidade curricular de Qualidade e Certificação do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, além de uma visita realizada a Fundação do presente estudo de caso para realização de um trabalho académico. Esta fundação atraiu a atenção por possuir as três certificações da qualidade aplicáveis a área social e por ter uma experiência de mais de 30 anos no mercado, sendo referência em suas respostas sociais, mostrando um elevado potencial para exploração de pesquisas.

Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado da seguinte forma:

- O capítulo 1 apresenta o enquadramento teórico com revisão da literatura sobre OES, qualidade e SGQ, apresentação de modelos de certificação da qualidade pertinentes às OES bem como seus desafios e benefícios. Além do enfoque na importância dos colaboradores e sobre a satisfação no trabalho;
- O capítulo 2 descreve a metodologia utilizada, objetivos e questão de partida, a caracterização da fundação, população e amostra, e o instrumento de recolha de dados;
- No capítulo 3 realiza-se a apresentação e análise dos resultados com a caracterização da amostra e as perceções dos colaboradores sobre a certificação;
- As conclusões do presente estudo baseadas na resposta à questão de partida, juntamente com a identificação de algumas limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Foi realizado um enquadramento teórico para melhor compreender o objeto de estudo começando com a contextualização das OES, um estudo no âmbito da qualidade, SGQ e as certificações que são pertinentes para as OES bem como foi abordado o tema sobre a importância e satisfação dos colaboradores.

1.1 Organizações de Economia Social – OES

O crescimento e a importância das OES em Portugal e no mundo vêm refletindo a sua capacidade em dar respostas às necessidades sociais críticas e em promover uma sociedade mais justa e coesa.

Pitacas (2019), aborda que a economia social constitui um ambiente socioeconómico heterogêneo realizado de forma livre e democrática proporcionando cooperação e reciprocidade em suas atividades, sendo formado por diversas entidades diferentes, abrangendo organizações tais como associações, cooperativas, misericórdias, mutualidades, fundações e demais instituições que, em sua raiz, procuram ser entidades que de uma forma sustentável, satisfaçam as necessidades das pessoas sem remunerar os seus investidores. Além disto destaca que, o papel da economia social é reconhecidamente importante em tempos de crise económica e social. Essas entidades, em Portugal, são autónomas e conduzem suas atividades seguindo princípios orientadores do Art. 5.º da Lei de Bases da Economia Social que são:

O primado das pessoas e dos objetivos sociais; a adesão e participação livre e voluntária; o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral. (Lei n.º 30/2013)

Segundo Caeiro (2008), a economia social tem suas características próprias para atender a uma realidade económica e social específica, onde nem a economia pública e nem a privada conseguem oferecer soluções. Ela se posiciona como um intervalo entre o Estado e o mercado, abrangendo tanto as ações que o Estado não pretende ou não consegue realizar quanto àquelas que a economia privada não se interessa por não serem lucrativas.

Essas OES, de acordo com Roque (2010), têm como principais características a sua autonomia em relação ao Estado quando nos referimos à maneira que estas são governadas. Além disso, investem seus 'lucros' na infraestrutura e nos recursos humanos, destacando o voluntariado como um elemento essencial para seu desenvolvimento. Para Caeiro (2008), o objetivo central está no desenvolvimento do bem-estar e na procura do equilíbrio social em detrimento da maximização do seu lucro.

Para Couto (2020), nas OES reúne-se uma diversidade de entidades, cada uma com suas próprias particularidades, funcionamentos, missão e valores, bem como as áreas em que atuam, o que leva a uma dificuldade na consensualidade do seu conceito. Ribeiro (2023), aborda a evolução destas organizações em Portugal de forma competitiva e eficiente e acrescenta: “as organizações representam um papel preponderante na comunidade, que nos últimos anos tem vindo a crescer numa abordagem quantitativa, heterogénea e qualitativa relativamente ao prisma da sua atividade” (p.22).

No Art. 4º da Lei de Bases da Economia Social encontramos as seguintes organizações que integram a economia social e que são descritas pela Cooperativa António Sérgio para Economia Social (CASES) da seguinte forma (CASES, s.d.):

- Cooperativas: uma associação independente constituída por pessoas que se juntam voluntariamente para atender aspirações e necessidades comuns nas áreas económicas, sociais e culturais;
- Associações Mutualistas: um sistema privado de proteção social que promove a ajuda mútua entre seus membros e familiares, definindo coletivamente sua autoproteção, compartilhando os riscos e custos;
- Misericórdias: interligadas à Igreja Católica e sendo conduzidas tanto pelo direito civil como canónico, dando suporte à comunidade de maneira geral com base em 14 obras de misericórdia (7 corporais e 7 espirituais);
- Fundações: pessoas coletivas estruturadas pelo código civil, criadas por instituidores ou fundadores com interesse social e património suficiente para gerilas;
- Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS: trata-se de um estatuto jurídico, pessoas coletivas formadas exclusivamente por iniciativa de particulares para prestar serviços ou conceder bens promovendo o bem-estar, integração comunitária e qualidade de vida;

- Associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local: possuem número limitado de associados e atendem às atividades de interesse geral nessas áreas;
- As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;
- Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

Essas organizações, segundo Couto (2020) assumem uma missão com um cariz social, ou seja, têm como propósito enfrentar e solucionar determinados problemas sociais e, para isso, recorrem aos mais diversos meios e ferramentas.

Em Portugal, através da Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), firmou-se o reconhecimento da importância e da influência da Economia Social e que deu origem a Conta Satélite da Economia Social (CSES). Essa conta satélite coordenada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em parceria com a CASES completou 10 anos no ano de 2023, e é uma ferramenta estatística importantíssima que permite medir e analisar a contribuição económica e social do sector da economia social dentro do contexto do país. Encontramos, na Figura 1 o crescimento destas organizações entre os anos de 2010 até 2020.

Nesta 4ª edição da Conta Satélite, com dados referentes a 2019 e 2020, destaca-se que: “mais de 73 mil entidades do sector da ES geraram 3,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, 5,0% das remunerações e 5,9% do emprego remunerado (expresso em unidades de trabalho equivalentes a tempo completo), o que se traduz em montantes superiores a 5,5 mil milhões de euros, 4,1 mil milhões de euros e 243 mil empregos a tempo completo, respetivamente” (p.18).

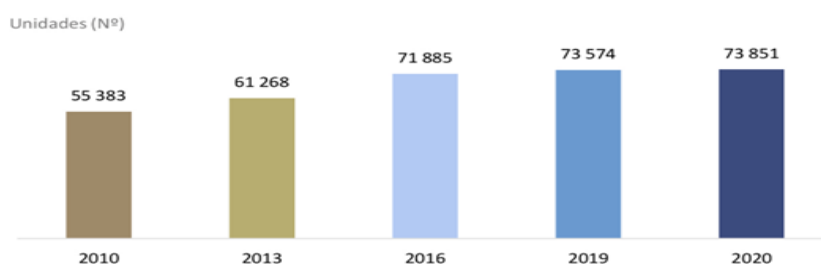


Figura 1: Evolução do universo das OES

Fonte: INE/CASES Conta satélite da Economia Social Portugal 2019/2020

Ainda de acordo com esta edição da Conta Satélite, observa-se que, tanto o VAB como o emprego total e o emprego remunerado gerados pelas OES, tiveram um melhor desempenho que o apresentado pela economia nacional cujos indicadores apresentaram queda no mesmo período. E outro dado verificado foi que, em 2020, os principais indicadores macroeconómicos das OES constataram uma evolução em contrapartida à economia portuguesa, durante um novo período de crise.

De acordo com Pedroso (2024) os dados da Conta Satélite realçam o sector da economia social como um sector resiliente e dinâmico e que confere um impacto económico bem significativo gerando riqueza e emprego:

... destaca-se um crescimento do VAB da Economia Social cerca de duas vezes superior ao do conjunto da economia portuguesa, sendo de salientar que ao longo de dez anos a Economia Social revelou um comportamento mais dinâmico em momentos de crise, indiciando a capacidade do setor em dar resposta às necessidades sociais que se agravam nesses períodos, funcionando em contraciclo e servindo de “amortecedor” de curto prazo dessas crises. (Pedroso, 2024, p.104)

Nos últimos anos tem-se verificado uma importância e um crescimento considerável deste sector na resposta às transformações sociais nas mais diversas áreas, verificadas em Portugal, na Europa e no mundo em geral, passando assim a ter também um maior reconhecimento por parte tanto dos sectores público como do privado.

Andrade e Campos (2009) destacam algumas considerações a ter em conta, quando falamos nas OES:

- necessidade das OES apostarem em melhoria na formação da gestão dos seus recursos financeiros e dos recursos humanos, este último englobando tanto os colaboradores remunerados como os voluntários;
- fortalecer o seu enquadramento legal para uma maior consistência;
- apesar de pertencerem a um sector onde predomina a bondade da causa torna-se necessário dar importância à medição e avaliação dos resultados pois para que essas organizações tenham melhores resultados e evoluam é necessário medir devido ao fato de só se conseguir gerenciar e melhorar o que se mede;
- a necessidade de se aumentar a consciência e a visibilidade do público perante este sector e suas organizações tão enriquecedoras bem como todo o seu contributo.

“O sucesso destas organizações é atingido com o cumprimento da sua missão que, para tal necessitam de ter uma boa gestão que organize todos os recursos disponíveis e necessários para o cumprimento dos seus objetivos” (Gonçalves, 2021, p.18).

Por conseguinte, evidencia-se a importância da adoção de mecanismos eficazes para garantir um bom controlo da situação organizacional como um todo. Isto é fundamental, considerando a relevância que o sector de Economia Social demonstra na atualidade, suprimindo diversas deficiências e necessidades sociais.

1.2 Qualidade

Embora, em um primeiro momento e de maneira bem simples, associemos a palavra “qualidade” a algo que é bem feito, esse conceito é, na verdade, muito mais complexo e multifacetado. Segundo Henrique (2018), a definição de qualidade não é fácil e não há um consenso a esse respeito. Trata-se de um conceito subjetivo, ligado a percepções individuais e influenciado por diversos fatores como a cultura, a categoria do produto, o tipo de serviço prestado, além das necessidades e expectativas dos consumidores, que se relacionam diretamente com esta definição.

A palavra qualidade para Silva (2009) significa a procura contínua de uma melhoria em todas as dimensões da organização como: política e estratégia, seus indicadores financeiros e grau de satisfação dos seus *stakeholders*.

Mas para Pires (2007) a preocupação com a qualidade sempre existiu e são inerentes ao seres humanos pois todas as pessoas desejam boa qualidade e não o contrário. Este mesmo autor cita Edwards Deming como um dos grandes nomes da revolução da qualidade. Deming questionou o mito da qualidade: o fato de se melhorar a qualidade implica aumento dos custos. Desafiando o modelo tradicional onde a qualidade é percebida como um fator que aumenta os custos e que conseqüentemente impacta negativamente a produtividade, Deming propôs um outro modelo onde, a melhoria da qualidade tem como ponto de partida as necessidades e expectativas dos consumidores, criando assim, um movimento contínuo de melhorias. A Figura 2 ilustra resumidamente esses modelos:

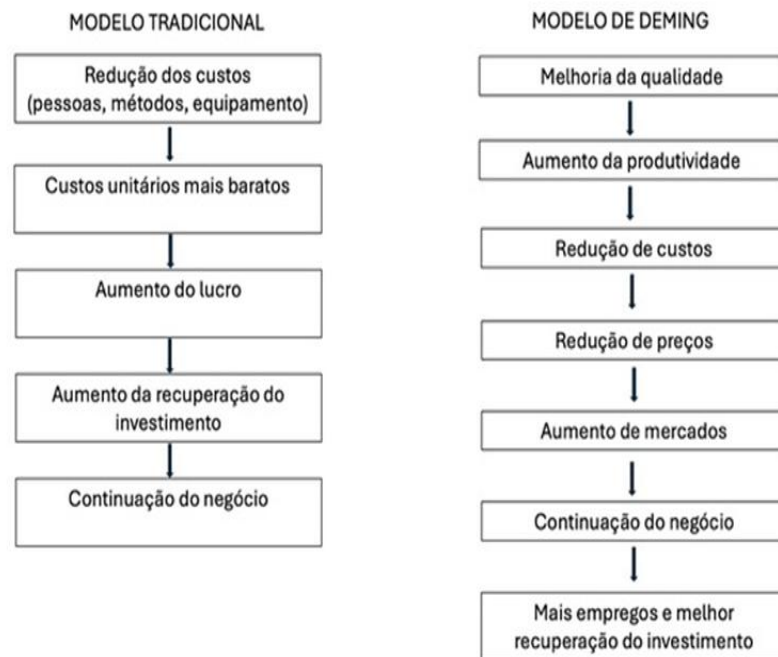


Figura 2: Modelo Tradicional e Modelo de Deming.

Fonte: Pires (2007, pp. 27-28)

O conceito de qualidade para Dooley (como citado em Rodrigues, 2014) foi evoluindo e ele aborda essa evolução em três paradigmas que ilustram a evolução das práticas de gestão da qualidade desde a deteção de defeitos até a abordagem integrada e contínua de melhoria da qualidade em todos os aspetos da organização:

- o primeiro, da era pré-industrial, se concentra na visão tradicional: a qualidade sendo assegurada principalmente através da inspeção e sendo vista como uma questão técnica e limitada ao controlo de qualidade em produtos acabados e distinguida por meio de características básicas tipo a cor apresentada, o som, cheiro e outras características;
- o segundo, já na era da revolução industrial: o paradigma do Controlo de Qualidade surge em resposta à crescente complexidade dos produtos e processos. Neste contexto, a procura pela uniformidade dos produtos é incentivada, estimulando a motivação individual na produção e o uso de métodos estatísticos para controlar, corrigir e garantir a qualidade do produto;
- no terceiro paradigma, emerge a filosofia da Gestão da Qualidade Total (GQT), que introduz mudanças significativas na abordagem da qualidade. Envolvendo a

participação de todos os membros da organização na melhoria contínua, promovendo a inovação nos métodos, reconhecendo a qualidade como vital para a sobrevivência da empresa e integrando a qualidade em todos os processos de produção e serviços.

De acordo com Couto (2020) a qualidade passa a abranger todos os aspetos do produto e a ser uma preocupação global da empresa e não exclusividade de um departamento isolado. Ou seja, quando um departamento falha todos falham.

Na fase da Gestão da Qualidade Total (GQT), o conceito de qualidade se expande ao incorporar as necessidades do mercado e dos consumidores, além das características específicas do produto, conforme apontado por Lopes (2014). Couto (2020) descreve a GQT como uma abordagem inovadora para a reorientação da gestão organizacional, fundamentada em princípios essenciais como: foco no cliente, trabalho em equipe, decisões baseadas em dados e fatos, e a procura contínua pela resolução de problemas e pela redução de erros. Assim, torna-se imprescindível contar com um capital humano qualificado para viabilizar essa melhoria contínua.

Os benefícios de uma cultura de qualidade total para Pires (2007) estariam sintetizadas na: “satisfação dos clientes; atitudes positivas da parte dos colaboradores; comunicação efectiva; melhoria contínua em todos os produtos e processos; satisfação dos clientes internos; eliminação dos desperdícios” (p.214).

Essa abordagem de gestão da qualidade tem, portanto, objetivo de obter uma ampla mobilização e envolvimento de toda a empresa para alcançar a qualidade perfeita, procurando minimizar os desperdícios e melhorar continuamente os seus resultados. Um estudo realizado por Lakhali (2009) comprova a relação entre a qualidade e a vantagem competitiva de uma organização. A melhoria da qualidade leva a organização a ter efeitos diretos e indiretos no seu desempenho geral e numa conseqüente vantagem competitiva.

1.3 Sistema de Gestão da Qualidade

A GQT sendo uma nova e mais atual maneira de pensar passa, na visão de Marinho (2015), a ser fundamental na implementação de um SGQ, agregando as evoluções dos conceitos anteriores e tendo como fundamento a satisfação não só dos clientes mas também de todas as partes interessadas.

Enquanto a GQT é uma abordagem ampla e cultural voltada para a melhoria contínua em toda a organização, o SGQ é uma estrutura formal e documentada focada na gestão da qualidade, muitas vezes visando a conformidade com normas e a obtenção de certificações. Para Silva (2017), um SGQ é considerado como um recurso que auxilia uma organização a alcançar mais qualidade mas que não é possível ter esse sistema sem que haja empenho e participação de todas as partes interessadas, principalmente daqueles que se encontram a serviço da organização.

O sistema da qualidade, para Pires (2007), consiste em um conjunto de medidas organizacionais que asseguram, com confiança, que um nível aceitável de qualidade é atingido ao menor custo possível. Sendo um subsistema da gestão tem, de modo sintético, os seguintes objetivos:

- Estabelecer um método estruturado para todas as atividades que influenciam a qualidade, abrangendo desde a concepção até a produção, passando pelo estudo de mercado e o suporte pós-venda;
- Priorizar ações preventivas em vez de depender exclusivamente da inspeção;
- Demonstrar, por meio de evidências objetivas, que a qualidade foi assegurada.

Van Beek (2012, como citado em Henrique 2018) discorre o SGQ como um sistema que visa engajar as organizações no desenvolvimento e na melhoria contínua da qualidade, garantindo que os serviços prestados satisfaçam as necessidades dos usuários e demais partes interessadas. Mas os resultados que esta mudança de implementação de um SGQ exige vão estar subordinados à maneira como os colaboradores apoiam essa mudança.

Silva (2009) ressalta que o SGQ não deve ser entendido pelos envolvidos como um processo burocrático ou complexo, mas sim como uma ferramenta para facilitar a resolução de problemas. Ao estabelecer uma ligação entre o SGQ e a Norma ISO 9001, destaca que esta norma é a base para o desenvolvimento e a implementação de um SGQ. Além disso, observa que uma organização não é obrigada a abranger todos os seus produtos e serviços que disponibiliza no âmbito do SGQ, podendo escolher aqueles que deseja implementar. Para isso, é necessário substituir a abordagem tradicional por uma abordagem integrada de processos (ver Figura 3).

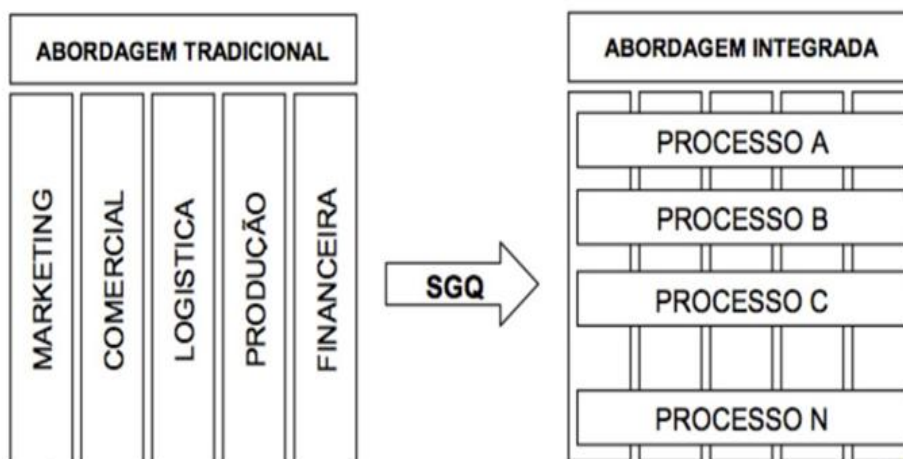


Figura 3: Mudança da abordagem tradicional de processos para integrada.

Fonte: Silva (2009, p.23), adaptado de Pires (2007)

Esse tipo de abordagem onde todos os processos são vistos como interligados e onde a qualidade é parte de cada etapa da operação permitindo várias vantagens como citado em Silva (2009): promover o envolvimento de todos os colaboradores, adotando uma gestão orientada por um sistema, com foco na melhoria contínua e na centralização no cliente e evitar falhas de comunicação entre os departamentos, garantindo que o produto e/ou serviço atenda aos requisitos e expectativas previamente definidas pelo cliente.

De acordo com Proença (2011), com a implementação desses sistemas, a organização garante a adoção de métodos e mecanismos de controle, garantia e melhoria da qualidade em todos os seus processos, confirmando seu envolvimento e compromisso na entrega de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes. Qualidade essa que, para David e Monteiro (2017), é uma estratégia importante atender às exigências econômicas e sociais. As organizações, ao implementarem um SGQ, conseguem oferecer serviços e produtos diferenciados em relação a outras organizações de sectores similares.

Para Prudêncio (2017), uma organização que pretende implementar um SGQ objetiva melhorar o seu desempenho, aumentar a satisfação dos seus clientes e aprimorar a eficácia dos seus procedimentos. No mercado competitivo atual, de acordo com Saraiva et al. (2022), a qualidade é essencial para a sobrevivência das organizações e com o aumento da produção e prestação de serviços, surge a necessidade de distinguir e analisar os mesmos. No entanto, a subjetividade é um desafio para a gestão da qualidade, tornando necessário estabelecer padrões e critérios que possibilitem uma análise mais objetiva. Acrescenta ainda que um SGQ

é um recurso estratégico de importância crucial na prestação de serviços pelas organizações com cariz social, além de influenciar significativamente seu posicionamento no mercado.

“Atualmente, a grande maioria das instituições existentes no nosso país desempenham serviços de cariz social, onde cada vez mais é importante evidenciar a qualidade dos serviços prestados” (Ribeiro, 2023, p.41). Por ser um desafio garantir a qualidade por esta ser de natureza complexa, Pires (2007) ressalta a importância de objetivar e quantificar a qualidade para se conseguir medir e assim poder controlá-la.

Tem-se observado, de acordo com Henrique (2018), alterações impostas pelos mercados e por exigências do Instituto da Segurança Social (ISS) para a necessidade de que as OES, particularmente as Instituições de Solidariedade Social, alcancem níveis crescentes de eficiência. O SGQ é descrito por Couto (2020) como uma configuração organizacional destinada a administrar e assegurar a Qualidade, incluindo os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades definidas para que se alcance esta eficiência e a satisfação de todas as partes interessadas, assegurando a sustentabilidade e a competitividade das instituições no cenário atual.

1.4 A importância dos colaboradores no processo de certificação do SGQ

O SGQ envolve as organizações na procura pela melhoria contínua da qualidade, não apenas melhorando o nível de desempenho organizacional, mas também o nível de satisfação de todas as partes interessadas (Henrique, 2018). Entende-se por parte interessada (*stakeholder*): “qualquer indivíduo, grupo ou instituição que seja afetada, positiva ou negativamente, pela realização do objetivo de uma organização” (Freeman, 1984, como citado em Ribeiro, 2018, p.24)

Para Lopes (2014), na busca de uma melhoria contínua e eficiência, por meio da gestão da qualidade, é importante satisfazer as necessidades dos clientes, ter uma liderança da alta gestão e contar com a participação dos colaboradores. Henrique (2018) enfatiza que os resultados alcançados durante esse processo de mudança ao implementar um SGQ estão sujeitos à maneira como os colaboradores assumem essa mudança e a importância da satisfação destes colaboradores para o sucesso dos programas de qualidade também é destacado por Lisboa (2012).

No manual de processo chave do Instituto da Segurança Social fica evidenciado que: “a gestão da qualidade é, actualmente, um elemento chave de qualquer organização, quer no

sector privado, quer no sector público, envolvendo todos os colaboradores da organização, independentemente do nível hierárquico em que se encontrem” (ISS, I.P, s.d., p.3). Acrescenta ainda que um SGQ além de gerar um mecanismo para uma melhoria contínua aumenta as possibilidades de satisfação dos clientes, colaboradores e demais partes interessadas.

O SGQ tem um papel fundamental nas OES, uma vez que estabelece uma relação direta entre a satisfação dos colaboradores e o desempenho da organização. De acordo com Ravina-Ripoll, Foncubierta-Rodríguez e López-Sánchez (2021), em estudo relacionado à gestão da felicidade, iniciativas como a *Certification Happiness Management* revelam como a satisfação dos trabalhadores pode impulsionar a eficácia do SGQ, especialmente em cenários pós-pandemia.

Segundo Prudêncio (2017), a implementação da qualidade e sua certificação acarretam diversas mudanças no cerne da organização e novos princípios devem ser seguidos o que requer conhecimento e habilidade de gestão e o envolvimento de todos os colaboradores neste processo. Os pontos mais sensíveis constatados em seu estudo foram a resistência à mudança e a desmotivação por parte dos colaboradores. Para este autor, o envolvimento e a participação ativa de todos os colaboradores são essenciais, uma ideia reforçada por Ribeiro (2017), que afirma: “Para que os benefícios sejam notáveis, deve haver o comprometimento de todos, iniciando com a liderança e, em seguida, com a capacitação e motivação dos colaboradores” (Ribeiro, 2017, p. 12).

Para Martins (2017) a implementação da qualidade e suas normas precisam ser compreendidas e aplicadas por todos os colaboradores, de modo que percebam a qualidade como um fator estratégico que gera benefícios e vantagens para a organização, orientando a equipa em direção à missão da instituição. Esta compreensão é destacada por Santos (2013), ao mencionar a norma ISO: “ A ISO 9001 refere-se aos recursos humanos como uma pilar fundamental para atingir a qualidade do serviço prestado, sendo necessário garantir a competência dos colaboradores” (p.31). Portanto e, de acordo com Gallego e Gutiérrez Ramírez (2021), os investimentos em infraestrutura de qualidade devem ser acompanhados por investimentos em capital humano e na estabilidade da força de trabalho para que se possa ter um real entendimento e eficácia de todo o processo.

Marinho (2015) enfatiza que, com a implementação de um SGQ, é viabilizada uma melhora não só no nível do desempenho da organização, como no nível de satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros da organização, além de proporcionar condições para que essa satisfação seja avaliada em relação a diversos aspetos, notificando os pontos fortes e

fracos, o que é fundamental para sua melhoria. De acordo com esta realidade, a certificação desempenha uma condição fundamental para garantir a qualidade dentro de uma organização.

Este autor acrescenta que, nos dias de hoje, é consenso que: a eficiência e a eficácia de uma instituição não dependem apenas da quantidade ou qualidade dos seus recursos materiais, mas também do papel fundamental dos Recursos Humanos, que, no atual contexto competitivo, são reconhecidos como um dos ativos mais valiosos de qualquer organização.

1.5 Modelos e certificações da qualidade para as OES

A implementação de um SGQ não exige necessariamente a certificação, que requer conformidade com normas específicas (Santos, 2009). Embora uma empresa já demonstre o compromisso com a qualidade de seus produtos ou serviços, a certificação geralmente representa o próximo passo, garantindo o reconhecimento formal do sistema de qualidade da empresa. Essa certificação assume um papel essencial na diferenciação do produto na garantia da qualidade.

A associação de ex-alunos do Instituto de Administração de Empresas de Paris, em seu livro *La qualité dans l'entreprise* (1985), destaca que produzir produtos de qualidade é lucrativo, mas que saber vender essa qualidade é igualmente lucrativo e essencial. O processo de certificação de produtos permite que as empresas promovam e valorizem a qualidade dos seus produtos. Isso se deve ao fato de que a certificação possibilita uma análise mais aprofundada das exigências e necessidades dos consumidores, além de oferecer uma demonstração de conformidade com as especificações que são exigidas por organizações independentes.

De acordo com Couto (2020) quando nos referimos a certificação de um SGQ temos o reconhecimento pela sociedade civil por meio de normas certificadas que são específicas para a qualidade.

Para as organizações do Terceiro Sector, o SGQ oferece uma oportunidade de fornecer serviços sociais à comunidade, com base em padrões normativos que garantam a excelência no trabalho e a satisfação dos beneficiários. Porém, de acordo com Pires (2007), apesar das normas serem necessárias, as organizações devem se basear nas reais necessidades de seus clientes, visto que um bom SGQ precisa ser adaptado às exigências destes.

Para que o sistema de qualidade seja certificado, é necessário que esteja em conformidade com uma norma específica. Isso implica em ações padronizadas e universais. A nível mundial e em Portugal a tendência tem sido semelhante em termos de aumento do número de empresas certificadas.

Saraiva et al. (2022) abordam que é crucial fazer a distinção entre a implementação de um SGQ e a sua certificação. A certificação de um SGQ apesar de implicar custos financeiros diretos e gerar apreensão para quem irá tomar decisões, ainda assim pode ser considerada extremamente importante a sua implementação para a melhoria geral da organização pois esta contribui para regular sua execução e manutenção, atingindo seus principais objetivos: satisfazer as partes interessadas e procurar uma melhoria contínua.

Conforme Lopes (2014), foram criados referenciais normativos que definem boas práticas de gestão que, mesmo tendo caráter voluntário, podem impulsionar a competitividade e a eficiência empresarial.

Apesar de ser polêmica a literatura que aborda a implementação e certificação do SGQ nas OES, Freitas, Carvalho, Ferreira e Lima (2012) asseguram que, ao implementá-la, esta se revela um diferencial para as organizações e o seu cariz voluntário comprova, além da garantia da qualidade nos serviços prestados, uma conduta socialmente responsável.

Marques (2005, como citado em Saraiva et al., 2022, p.303) observa que, no passado, a certificação de um SGQ era uma forma de se destacar positivamente. Hoje, no entanto, a falta dessa certificação pode vir a resultar em uma diferenciação negativa. Portanto, a decisão de certificar ou não um SGQ não só proporciona uma vantagem sobre aqueles que não o fazem, mas também pode ser vista como uma desvantagem em relação às organizações que assim procedem. Gallego e Gutiérrez Ramírez (2021) afirmam que certificações, como por exemplo a ISO 9001, favorecem a produtividade e a inovação, fortalecendo a relação entre qualidade e capital humano. Esta perspectiva reforça a importância de integrar práticas de certificação nas estratégias de gestão de pessoas, visando maximizar os resultados organizacionais.

Lucas, Sardinha, Dias e Pires (2013) apontam que as OES estão a adquirir mais e mais consciência do quanto é importante a certificação da qualidade e descrevem um aumento significativo destas certificações nas respostas sociais. “As OES tem aumentado significativamente a certificação dos sistemas de qualidade” (Prudêncio, 2017, p. 20).

Em Portugal, segundo Lucas et al. (2013), encontram-se dois esquemas específicos de certificação para as respostas sociais: a certificação EQUASS (European Quality Assurance in Social Services) e a certificação baseada nos modelos do Instituto da Segurança Social (ISS). Além disso, algumas OES têm adotado o sistema de certificação de qualidade ISO 9001. Cada uma destas certificações possui suas próprias características e diferenças.

1.5.1 Modelo ISO 9001

A *International Organization for Standardization* (ISO), Organização Internacional para Padronização, é uma das mais antigas organizações não governamentais fundada oficialmente em 1947 em Londres. Reunindo especialistas de diversas áreas para desenvolverem normas que possam orientar a melhor forma de proceder. A Primeira norma ISO foi criada em 1951 e, atualmente, possui 25.499 normas internacionais que abrangem uma ampla variedade de temas (ISO,s.d.).

Em Portugal o organismo membro da ISO é o Instituto Português da Qualidade (IPQ), criado em 1986. O IPQ atua como o Organismo Nacional de Normalização tendo a finalidade de garantir a qualidade de produtos e serviços, promovendo a qualidade de vida das pessoas, aumentando a competitividade, produtividade e inovação das organizações. O IPQ também é encarregado da Instituição de Metrologia que é responsável por garantir a rigidez e exatidão nas medições realizadas, padrões e controlo dos instrumentos utilizados (IPQ,s.d.).

A ISO 9001 é uma norma Internacional de gestão da qualidade aplicável a qualquer organização, independentemente do sector em que opere. Com requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar um SGQ eficaz procurando sempre aprimorar a qualidade dos seus processos e serviços prestados. A norma NP EN ISO 9001:2015 é a versão portuguesa da Norma Europeia EN ISO 9001:2015, que substitui a EN ISO 9001:2008 e, passou a ser fundamentada em 7 princípios da qualidade (APCER, 2015):

- Foco no cliente: o principal foco da gestão da qualidade é priorizar às necessidades dos clientes superando suas expectativas;
- Liderança: líderes firmam uma conformidade no propósito e na direção em todos os níveis, criando condições para que as pessoas alcancem os objetivos da organização;
- Comprometimento das pessoas: ter colaboradores competentes e capacitados para criar e entregar valor;

- Abordagem por processos: atividades entendidas e administradas com processos inter-relacionados operando como um sistema coerente;
- Melhoria: estar sempre focado em melhorias;
- Tomada de decisões baseada em evidências: tomar decisões com base na análise e avaliação de dados e informações para aumentar a probabilidade de alcançar os resultados esperados;
- Gestão de relacionamentos: administrar suas relações com as partes interessadas relevantes garantindo sucesso a longo prazo.

A Norma ISO segue uma abordagem por processos. Esse tipo de abordagem possibilita as organizações a determinarem e gerirem os sistemas de processos e as suas interações para que consigam obter os resultados alinhados com as suas políticas e estratégias próprias. De acordo com a NP EN ISO 9001:2015 um SGQ com aplicação dessa abordagem possibilita: “a compreensão e a satisfação consistente dos requisitos; a consideração dos processos em termos de valor acrescentado; a obtenção de um desempenho eficaz dos processos; a melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informações” (p.8-9).

Ao adotar a abordagem por processos a Norma incorpora o ciclo PDCA – Plan-Do-Check-Act e o pensamento baseado em risco. Esse ciclo popularizado e conhecido como Ciclo de Deming foi originalmente idealizado por Walter A. Shewhart por volta de 1930. Deming adotou, modificou e expandiu essas ideias originando o Ciclo PDCA que é uma ferramenta central para a gestão da qualidade e para melhoria contínua.

O ciclo PDCA possibilita a uma organização garantir que seus processos possuam os recursos apropriados e que estes sejam bem gerenciados, identificando e implementando as oportunidades de melhoria:

- Plan - Planear: estabelecer os objetivos (procurando responder à questão o que fazer?) e procedimentos (como fazer?) que serão necessários para alcançar os resultados de acordo com os requisitos dos clientes e das políticas da organização;
- Do - Executar: implementar o que foi estabelecido na etapa anterior;
- Check - Verificar: observar e medir se o que foi implementado está de acordo com o planejado e reportar os resultados;

- Act - Atuar: executar as ações planeadas ou, caso necessário, executar ações de melhorias, reiniciando novo ciclo.

Outra consideração que é essencial para eficácia de um SGQ, de acordo com essa Norma, é o pensamento baseado em risco. Esta abordagem possibilita que uma organização identifique fatores que podem causar desvios nos processos e no SGQ, em relação aos resultados esperados. Isso permite que a organização implemente controles preventivos para reduzir os impactos negativos, ao mesmo tempo em que aumenta as oportunidades à medida que surgem. A Figura 4 mostra os conceitos e abordagens da ISO 9001.



Figura 4: Conceitos e abordagens da ISO 9001

Fonte: Apcer (p.50)

Esta Norma está estruturada em 10 seções para ajudar as organizações a estabelecer um SGQ eficaz, garantindo a satisfação dos clientes e a melhoria contínua dos processos: 1) Objetivo e campo de aplicação; 2) Referências normativas; 3) Termos e definições; 4) Contexto da organização; 5) Liderança; 6) Planeamento; 7) Suporte; 8) Operacionalização; 9) Avaliação do desempenho; 10) Melhoria.

Existem outras Normas relacionadas a gestão da qualidade e ao SGQ que foram desenvolvidas pelo ISO/TC 176 (*Technical Committee*) para fornecer informações de suporte às organizações que adotam a ISO 9001:2015. Dentre elas destacaremos a que tem relação

ao envolvimento e à competência das pessoas: ISO 10018 Gestão da qualidade: “estabelece linhas de orientação que influenciam o envolvimento e a competência das pessoas. Um sistema de gestão da qualidade depende do envolvimento de pessoas competentes e da sua inserção e integração na organização. É fundamental determinar, desenvolver e avaliar os conhecimentos, saber-fazer, comportamentos e ambiente de trabalho requeridos” (NP EN ISO 9001:20015, p.37). Essa Norma relata ter relação com todas as subsecções das seções 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 da ISO 9001:2015.

Embora a norma NP EN ISO 9001:2015 tenha seu foco principalmente na gestão da qualidade e na satisfação do cliente, ela considera as pessoas de extrema importância para o sucesso das organizações. São as pessoas que geram, executam e controlam as atividades e os processos das organizações, além de garantir que os resultados pretendidos sejam alcançados.

“É essencial que a Organização assegure que tem as pessoas que precisa e reconheça que o fator humano é fundamental na implementação eficaz do SGQ e na operação e controlo dos processos” (APCER, 2015, p.103).

Portanto, esta norma inclui alguns itens relacionados às pessoas que, direta ou indiretamente, podem contribuir para a satisfação dos colaboradores. Desta forma podemos ressaltar:

- 5.1.1 – Liderança e compromisso: essa seção foca a necessidade e importância da liderança pelo exemplo da gestão de topo, seu engajando em orientar, apoiar e motivar os colaboradores para o sucesso do SGQ;
- 5.3 - Funções, Responsabilidades e Autoridades Organizacionais: assegurar que as responsabilidades e autoridades sejam atribuídas, comunicadas de forma clara garantindo que todos os colaboradores entendam suas funções no SGQ;
- 7.1.2 – Pessoas: trata da necessidade de que seja garantido o número de pessoas suficientes e competentes para implementar, manter e melhorar continuamente o SGQ, operar e controlar os seus processos;
- 7.1.4 - Ambiente para a operacionalização dos processos: requer que a organização forneça e mantenha o ambiente necessário para a execução dos processos. Isso significa ter os fatores físicos (iluminação, higiene, temperatura, ruído,...) e humanos (não discriminação, prevenção da exaustão, redução do stress, proteção emocional,...) em harmonia para assegurar, não somente a

conformidade dos produtos, mas também a saúde e conforto dos colaboradores influenciando positivamente a sua motivação, desempenho e bem-estar;

- 7.1.6 - Conhecimento organizacional: estabelecer, manter e disponibilizar o conhecimento necessário para a operação dos processos. Este conhecimento é adquirido através de fontes internas como experiência acumulada, projetos de sucesso, falhas, partilhas ou através de fontes externas como conferências e cursos;
- 7.2 – Competências: é necessário estabelecer e assegurar as competências necessárias para as pessoas realizarem o trabalho que afeta o desempenho e a eficácia do SGQ. Adquirindo essa competência quando necessário através de formações ou de novas contratações;
- 7.3 – Consciencialização: deve ser garantido que os seus colaboradores estejam cientes: da política e dos objetivos da qualidade; de suas contribuições para a eficácia do SGQ; das consequências das irregularidades com os requisitos do SGQ;
- 7.4 – Comunicação: importância da comunicação interna e externa eficaz para o SGQ (o que, quando, para quem, como comunicar e quem irá comunicar).

De acordo com Marinho (2015) diferentemente dos outros modelos (que serão abordados a seguir), a norma ISO 9001:2015 não possui diferentes níveis de certificação. Ou a organização está certificada ou não está. Esse processo de certificação poderá abranger toda a organização ou apenas partes específicas. No caso das OES, essas podem optar por certificar apenas algumas respostas sociais. A certificação é realizada por um organismo específico e acreditado e tem validade de 3 anos. Após esse período, a organização precisa passar por uma auditoria para renovar o certificado.

1.5.2 Modelo EQUASS

O *European Quality in Social Services* (EQUASS) é um modelo específico para os serviços sociais na Europa. Desenvolvido com base nos requisitos europeu da qualidade e nas diretrizes políticas para os serviços sociais, o EQUASS fornece um conjunto de critérios específicos de qualidade. Ele inclui indicadores de desempenho, métodos de avaliação e auditoria dos seus procedimentos que ajudam as organizações sociais a desenvolver, promover, qualificar e certificar a qualidade dos serviços que oferecem (EQUASS, 2024).

O EQUASS 2018 é a versão mais recente e atualizada do modelo e para que seja garantida a sua certificação esta deve ter a sua ação e estrutura (Figura 5), baseada em 10 princípios da qualidade:

- Liderança: ter liderança e responsabilidade social com justiça e inclusão. Estabelecer metas desafiadoras e incentivar práticas de aperfeiçoamento contínuo e inovação;
- Colaboradores: gerir seus colaboradores para que sejam atingidos os seus objetivos e ofereça serviços centrados na pessoa, comprometendo-se com o recrutamento de pessoal qualificado. Desenvolver diversidade nas equipas e incentivar uma cultura de envolvimento, bem-estar, desenvolvimento e aprendizagem contínua além de garantir os requisitos exigidos de saúde, segurança e condições de trabalho adequadas para colaboradores;
- Direitos: proteger, promover e respeitar os direitos dos usuários, com igualdade de oportunidades, tratamento, liberdade de escolha e participação.
- Ética: atentar para que a dignidade e o bem-estar dos colaboradores, dos usuários e de seus familiares sejam respeitados, bem como a proteção contra atos indevidos;
- Parcerias: atuar em parcerias com partes interessadas para cumprir sua missão, com serviços centrados nas pessoas, promovendo a inclusão social dos atendidos;
- Participação: promover a participação ativa e a inclusão dos usuários, envolvendo-as nas decisões e apoiando seu empoderamento e igualdade de oportunidades.
- Abordagem centrada na pessoa: oferecer serviços adaptados às necessidades e expectativas dos usuários, focando em melhorar sua qualidade de vida, valorizando a participação dessas pessoas em autoavaliações, planejamento e feedback;
- Abrangência: garantir acesso a serviços holísticos desde a intervenção precoce e seu acompanhamento através de equipas multidisciplinares;
- Orientação para os resultados: gerar valor para os usuários e partes interessadas, demonstrando resultados e monitorando o impacto dos serviços para promover melhoria contínua e transparência;

- Melhoria contínua: comprometimento com a aprendizagem e melhoria contínua, satisfazendo às necessidades dos usuários, colaboradores e demais partes interessadas, através de avaliações do seu desempenho.

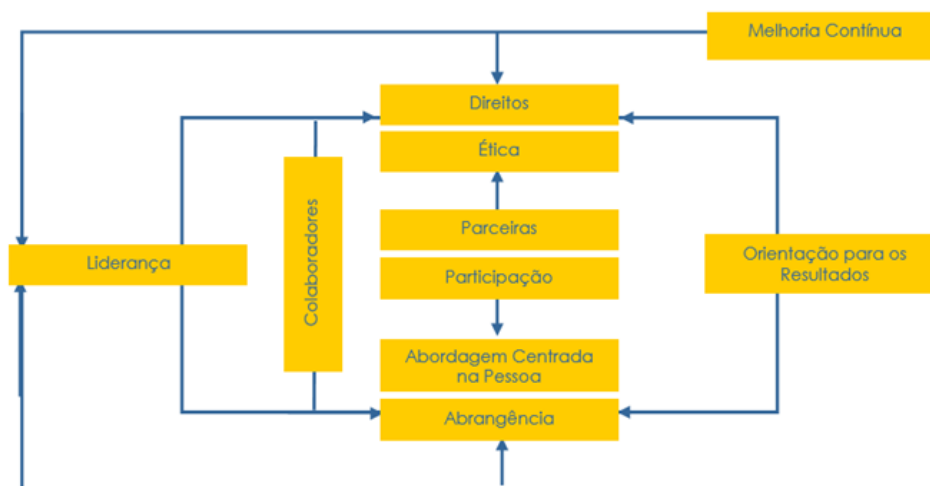


Figura 5: Princípios da qualidade EQUASS

Fonte: APQ (s.d.)

Estes 10 princípios possuem 50 critérios e 75 indicadores de desempenho permitindo a certificação em 2 níveis da qualidade: EQUASS Assurance e EQUASS Excellence. Em ambos os níveis a certificação é válida por 3 anos (EQUASS, s.d).

Encontramos ainda o EQUASS Award como um terceiro nível. Este seria um prêmio atribuído, um reconhecimento concedido às organizações de serviços sociais que demonstram um desempenho excepcional na qualidade dos serviços que oferecem. Encontra-se aqui uma incerteza na continuidade deste prêmio devido à falta de atualizações de dados oficiais.

De acordo com a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), em relação a certificação pelo EQUASS Assurance as organizações precisam cumprir os 50 critérios dos Princípios da Qualidade, implementando abordagens e sistemas claros e que sejam facilmente compreendidos por colaboradores e usuários, gerando resultados significativos e com base em indicadores relevantes à realidade nacional.

As organizações que procuram a certificação EQUASS Excellence devem atender não apenas aos requisitos do EQUASS Assurance, mas também realizar auditorias internas para avaliar a eficácia de seus sistemas. Os resultados são tangíveis com todos os princípios do EQUASS, utilizando indicadores mensuráveis e relevantes a nível nacional e internacional. Além de realizarem *benchmarking* e *benchlearning* sistemático para aprimorar continuamente seus serviços e resultados. De acordo com Freytag e Hollensen (2001), benchmarking é um processo de comparação sistemática das práticas e desempenhos de uma organização com os líderes do setor, visando identificar e adotar as melhores práticas para aprimorar o desempenho organizacional. Já o benchlearning complementa esse processo, enfatizando a aprendizagem contínua a partir das melhores práticas identificadas, promovendo uma cultura de melhoria contínua e adaptação ao contexto específico da organização.

No sistema EQUASS 2018 após serem enviados o formulário e alguns documentos para a candidatura da certificação é realizado uma auditoria externa. Essa visita de auditoria além de verificar a correta implementação dos critérios verifica os respectivos resultados obtidos com revisão de documentos e entrevistas aos colaboradores da organização, aos usuários e demais partes interessadas.

Como visto, o EQUASS 2018 possui um princípio comprometido exclusivamente com os colaboradores, mas além deste, encontramos outros critérios nos demais princípios que podem vir a contribuir, direta ou indiretamente, com algumas dimensões da satisfação dos colaboradores. EQUASS, 2018 (EQUASS, s.d.):

- Critério 7 (indicadores 10 e 11): política e procedimentos para recrutamento e retenção de colaboradores e que estes estejam cientes;
- Critério 8 (indicadores 12 e 13): conformidade com a lei nacional que garante saúde e segurança, condições de trabalho adequadas, níveis e proporções de colaboradores apropriados e acordados, e a implementação de sistemas para o reconhecimento dos colaboradores;
- Critério 9 (indicadores 14,15 e 16): plano de desenvolvimento para os colaboradores, baseado em suas necessidades, revisado regularmente com os colaboradores. Avaliação da eficácia dos resultados e do crescimento pessoal, da aprendizagem contínua e do desenvolvimento dos colaboradores;
- Critério 10 (indicadores 17 e 18): estabelece requisitos de competência, funções e responsabilidades para cada cargo, avaliando-os anualmente;

- Critério 11 (indicador 19): maneiras de envolver os colaboradores no planeamento, desenvolvimento e melhoria da qualidade dos serviços, reconhecendo-os como um recurso valioso para o feedback;
- Critério 12 (indicador 20): apresenta medidas para potencializar a motivação e satisfação dos colaboradores;
- Critério 18 (indicadores 28 e 29): possui uma política de ética que respeita a dignidade e bem-estar dos colaboradores, usuários e seus familiares ou cuidadores;
- Critério 30 (indicadores 46 e 47): implementa condições específicas para os colaboradores e usuários, criando um ambiente de empoderamento, no qual eles conseguem compreender seu funcionamento;
- Critério 45 (indicador 70): avalia e registra a satisfação global dos usuários e de todas as partes interessadas;
- Critério 46 (indicador 71): informa de forma clara e acessível os registros das realizações e resultados, incluindo as pesquisas, para seus colaboradores, usuários e outras partes interessadas;
- Critério 49 (indicador 74): utiliza meios para coletar informações sobre as futuras necessidades dos usuários, colaboradores, financiadores e demais partes interessadas e as põe em prática para desenvolver e melhorar os seus serviços.

1.5.3 Modelos da Qualidade das Respostas Sociais do ISS

Segundo Martins (2017) o conceito de qualidade nas OES vem se expandindo progressivamente em Portugal e os Modelos da Qualidade das Respostas Sociais foram elaborados pelo Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS) especificamente para os diferentes tipos de serviços sociais encontrados em Portugal.

Primeiramente, em 2003, foi criado um Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais com o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas. Este tinha o propósito de assegurar que a população tivesse acesso a serviços de qualidade e que atendesse às suas necessidades e expectativas (ISS,

I.P., 2014). Os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) surgem em 2005 e foram inspirados no modelo europeu de auto-avaliação Common Assessment Framework (CAF), Estrutura Comum de Avaliação, baseados nas normas da família ISO 9000, no Balanced Score Card e no Modelo Europeu de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) (Claro, 2006 como citado em Couto 2020).

Esses manuais são destinados às Instituições Públicas, Privadas e Particulares de Solidariedade Social orientadas para respostas sociais. Até o momento foram desenvolvidos 9 modelos para as seguintes respostas sociais: Acolhimento Familiar (AF); Centro de Acolhimento Temporário (CAT); Centro de Atividades Ocupacionais (CAO); Centro de Dia (CDD); Creche (CRH); Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI); Lar de Infância e Juventude (LIJ); Lar Residencial (LRD); Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), (Segurança Social, s.d.).

São guias para a implementação e o desenvolvimento de um SGQ nas respostas sociais para que ocorra uma melhoria significativa dentro dessas organizações. Baseados em princípios de excelência e definindo padrões de desempenho e critérios mensuráveis que possibilitam a avaliação do trabalho realizado, além de medir a satisfação e perceção dos clientes, colaboradores e parceiros. Sua estrutura, de acordo com ISS, I.P. é composta por 3 subprodutos:

- Modelo de Avaliação da Qualidade: esse referencial é baseado nos princípios da gestão da qualidade e como referências a norma NP EN ISO 9001 e o EFQM e tem como fundamento principal a melhoria contínua. Baseado em 8 critérios, conforme Figura 6, possui Critérios Meios que se referem à maneira como as atividades são desenvolvidas (“o que se faz e como se faz”) e Critérios Resultados onde são avaliados os resultados finais decorrentes do que foi realizado nos Critérios Meios (“o que se conseguiu alcançar”);
- Manual de Processos-Chave: fornece elementos que apoiam a implementação do SGQ conforme o que foi definido pelo Modelo de Avaliação da Qualidade, especificamente no Critério 4 – Processos, e onde cada resposta social irá adaptar-se aos seus objetivos e missão. O critério 4 é o único que é diferente para cada resposta social e irá detalhar mini-processos com objetivos, aplicação, indicadores, instruções de trabalho, instrumentos de suporte, monitorização e avaliação das atividades, entre outros;

- Questionários de Avaliação da Satisfação: ferramenta de apoio na implementação do Modelo de Avaliação da Qualidade, relacionada aos Critérios 5 – Resultados Clientes, e 6 – Resultados Pessoas. São disponibilizados três tipos de questionários, direcionados a Clientes, Colaboradores e Parceiros, para avaliar o grau de satisfação desses grupos em relação aos aspetos gerais e específicos, permitindo identificar os pontos fortes e fracos, bem como as áreas que precisam ser melhoradas na resposta social. Além de ser assegurado o anonimato dos inquiridos, os resultados obtidos devem ser divulgados, e as ações definidas implementadas.

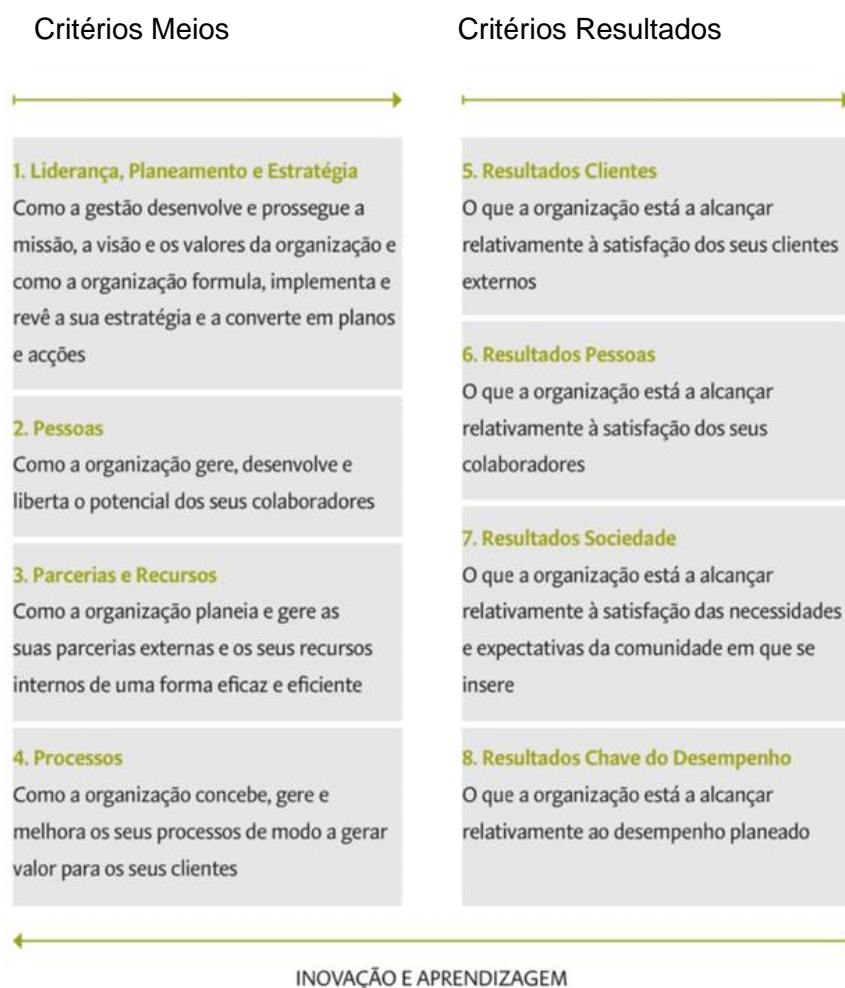


Figura 6: Critérios do Modelo de Avaliação da Qualidade

Fonte: Modelo de Avaliação da Qualidade – CAO (ISS, I.P., 2007, p.7)

Em relação ao processo de certificação, este ocorre através de uma entidade qualificadora externa e acreditada pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC). Os MAQRS objetivam qualificar as respostas sociais conforme o que está estabelecido nos critérios do modelo de avaliação e foram estabelecidos 3 níveis de exigência relativos a esses requisitos, permitindo assim uma implementação gradual ao longo do tempo: Certificação de Qualificação Nível C; Nível B e Nível A. O nível A sendo a totalidade dos requisitos apresentados no Modelo de Avaliação e, a todos os 3 níveis, é aplicável um ciclo de 3 anos de certificação. Portanto, cumprir o que é exigido nos níveis B e A é opcional, mas torna um fator de diferenciação positiva.

Uma das vantagens da existência de vários níveis é que, segundo Marinho (2015, p.48): “(...) as organizações poderão efetuar uma implementação gradual do SGQ, apesar da relativa complexidade de cumprimento dos requisitos mesmo para o nível C dos MAQRS do ISS”. Mas, dependendo do grau de desenvolvimento do SGQ, a resposta social poderá escolher, logo de início, por uma qualificação de nível superior ao C.

Esse Manual representa uma contribuição essencial para o desenvolvimento e promoção de respostas sociais cada vez mais qualificadas e eficazes. No entanto, para obter esse resultado, são necessários o envolvimento e a dedicação de todas as partes interessadas. De acordo com os MAQRS os objetivos são:

(...) ser um instrumento de diferenciação positiva (...) e de auto-avaliação das Respostas Sociais (...); apoiar no desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (...) através de: melhoria da eficiência e eficácia dos seus processos; maior grau de participação dos clientes (...); maior dinamização e participação da família (...); aumento do grau de satisfação das expectativas e necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e de um modo geral de todo o meio envolvente da organização e da sociedade em geral; (...). (ISS, I.P., 2007, p.5)

Apesar de ter sido elaborado um modelo específico para cada resposta social, apenas o Critério 4 possui variação em cada um deles. Como um dos objetivos do modelo é aumentar a satisfação, bem como atender às expectativas e necessidades dos colaboradores, serão destacados os itens pertinentes a esses aspetos, utilizando o Modelo de Avaliação da Qualidade para o Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), do ISS, I.P. (2007), com seus respetivos níveis de certificação. Além do Critério 2 – Pessoas, que aborda como a organização promove o potencial de seus colaboradores, e do Critério 6 – Resultados Pessoas, associado ao nível de satisfação alcançado, outros critérios também incluem itens que, direta ou indiretamente, impactam a satisfação dos trabalhadores.

No Critério 1 – Liderança, Planeamento e Estratégia:

- f) Os objetivos da resposta social têm por base, além de outros itens, a análise das informações dos relatórios de satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros (nível A);
- h) os colaboradores estão informados dos objetivos, planos e das atividades que são de sua responsabilidade (nível C);
- i) as ações de cada serviço foram definidas por negociação interna com os colaboradores e clientes (nível B);
- k) existe comunicação a todas as partes interessadas dos objetivos, estratégias, planos e relatórios das atividades da organização (nível B);
- n) o plano da qualidade é divulgado aos colaboradores, clientes, famílias e parceiros (nível B);

Critério 2 – Pessoas:

- a) Os requisitos legais da gestão e contratação de recursos humanos estão conforme estabelecido pelo Código do Trabalho (nível C);
- d) as funções e responsabilidades dos colaboradores estão bem definidas (nível C);
- f) colaborador possui o perfil adequado para trabalhar com o cliente (nível C);
- k) há um manual e procedimentos estabelecidos para o acolhimento e integração dos novos colaboradores (nível B);
- l) objetivos de desempenho são planeados em acordo com as partes interessadas (nível B);
- m) existem procedimentos para o desenvolvimento profissional e avaliação do desempenho dos colaboradores, e estes conhecem e concordam com os procedimentos (nível B);
- n) é previsto um sistema de reconhecimento para os colaboradores, baseado na avaliação de desempenho (nível A);

- o) métodos para reconhecer a necessidade de formação (nível B);
- p) é comprovado o incentivo aos colaboradores na participação das ações de melhoria contínua (nível A);
- q) existe método de avaliação da satisfação dos colaboradores (nível B);
- r) elaboram-se relatórios com as conclusões, sugestões e ações a serem realizadas com base nas avaliações (nível B);
- s) é comprovado que os procedimentos implementados ajudaram a melhorar a satisfação dos colaboradores (nível A);
- t) os colaboradores possuem seguros de acidentes no trabalho (nível C);
- u) realizados atos para gestão emocional dos colaboradores (nível C);
- v) promovidos estímulos para saúde mental dos colaboradores (nível B);
- w) todo ano é realizado avaliação psicológica e acompanhamento, caso necessário, dos colaboradores (nível A).

Critério 3 – Parcerias e Recursos: de uma maneira geral, a todas os envolvidos na organização, são cumpridas as legislações de segurança, higiene e saúde bem como são assegurados um local, materiais e equipamentos necessários à execução do serviço prestado (nível C).

Critério 6 – Resultados Pessoas:

- a) há resultados que demonstram o grau de satisfação e motivação dos colaboradores relacionados ao ambiente de trabalho, condições de higiene, saúde e segurança, comunicação, evolução na carreira, sistemas de avaliação e de reconhecimento e formação (nível B);
- b) há resultados que evidenciam outros elementos que influenciam indiretamente a satisfação dos colaboradores que seriam os níveis de absentismo, a rotatividade do pessoal, número de horas de formação e promoções internas (nível A);
- c) há comparação das avaliações dos colaboradores com os anos anteriores (nível A);

- d) há comparação dentro e fora da organização das conclusões da avaliação da satisfação dos colaboradores (nível A);
- e) os colaboradores tem conhecimento dos resultados da avaliação de satisfação (nível A).

1.5.4 Benefícios, desafios e constrangimentos da certificação do SGQ

De acordo com Lisboa (2012) não há um consenso em relação aos benefícios e vantagens da certificação, assim como os desafios e constrangimentos que ela pode provocar dentro de uma organização. Diferentes autores destacam mais alguns benefícios e constrangimentos que outros, dependendo das respostas encontradas em suas pesquisas, das experiências vivenciadas com as implementações e certificações do SGQ em suas organizações, ou das realidades enfrentadas. Neste contexto, serão apresentadas algumas conclusões de estudos anteriores em relação a essas percepções, agrupando os itens que são correlatos em tabelas:

Tabela 1
Benefícios externos da certificação do SGQ

Benefícios externos	Autores
Aumento da satisfação dos clientes	Da Silva (2020); Henrique (2018); Martins (2017); Ribeiro (2018); Santos (2013); Silva (2009)
Melhoria na imagem da organização	Da Silva (2020); Lopes (2014); Lucas et al. (2013); Santos (2013); Saraiva et al.(2022)
Aumento no desenvolvimento de parcerias	Henrique (2018); Lopes (2014);
Aumento da satisfação e confiança de todas as partes interessadas	Da Silva (2020); Martins (2017); Ribeiro (2018); Silva (2017)
Melhoria na comunicação externa	Martins (2017); Mimoso (2019)

Tabela 2
Benefícios internos da certificação do SGQ

Benefícios internos	Autores
Definição mais clara das funções e responsabilidades	Da Silva (2020); Lucas et al. (2013); Mimoso (2019); Saraiva et al. (2022); Silva (2017)
Melhoria da comunicação interna	Henrique (2018); Martins (2017); Mimoso (2019); Saraiva et al. (2022); Silva (2009)
Melhor organização documental	Da Silva (2020); Henrique (2018); Martins (2017); Mimoso (2019); Silva (2017)
Padronização e melhor estruturação e eficiência dos processos.	Da Silva (2020); Henrique (2018); Lucas et al. (2013); Mimoso (2019); Ribeiro (2018); Santos (2013); Silva (2009); Silva (2017)
Melhoria da eficácia da gestão da organização	Henrique (2018); Lopes (2014); Santos (2013);
Melhoria contínua	Lopes (2014); Ribeiro (2018); Saraiva et al.(2022)
Melhor gestão dos equipamentos com redução de custos, desperdícios e falhas	Da Silva (2020); Martins (2017); Ribeiro (2018); Saraiva et al.(2022)
Melhoria da qualidade dos diversos serviços prestados aos clientes/utentes	Henrique (2018); Martins (2017); Saraiva et al. (2022); Silva (2009); Silva (2017)
Realização profissional e satisfação dos colaboradores	Martins (2017); Saraiva et al. (2022)
Envolvimento da direção no processo	Henrique (2018)
Na formação disponibilizada e qualificação dos trabalhadores	Martins (2017); Ribeiro (2018); Saraiva et al.(2022);

Maior colaboração dos trabalhadores	Lopes (2014); Martins (2017)
Envolvimento de todos os colaboradores no processo da qualidade	Henrique (2018)
Melhor orientação para resultados	Henrique (2018)
Relacionamento colaboradores / chefia	Saraiva et al.(2022)
Na aferição e comunicação do desempenho dos colaboradores	Saraiva et al.(2022)
Nos mecanismos de obtenção de opinião e na comunicações dos resultados	Saraiva et al.(2022)
Melhor tratamento das reclamações dos clientes e dos fornecedores	Silva (2009)

Tabela 3
Desafios e constrangimentos da certificação do SGQ

Desafios e constrangimentos	Autores
Aumento da burocracia	Da Silva (2020); Martins (2017); Mimoso (2019); Prudêncio (2017); Saraiva et al.(2022); Silva (2009)
Resistência à mudança	Da Silva (2020); Henrique (2018); Lucas et al. (2013); Martins (2017); Mimoso (2019); Prudêncio (2017); Saraiva et al.(2022). Silva (2009)
Falta de formação e qualificação dos colaboradores em relação à temática da qualidade e certificações	Da Silva (2020); Lucas et al. (2013); Mimoso (2019); Prudêncio (2017); Saraiva et al.(2022)
Falta de envolvimento da gestão de topo	Da Silva (2020); Marinho (2015); Mimoso (2019);

Emprego de mais tempo para função da qualidade	Da Silva (2020); Henrique (2018); Lucas et al. (2013)
Grande investimento financeiro	Da Silva (2020); Lucas et al. (2013); Martins (2017); Mimoso (2019)
Aumento do nível de <i>stress</i>	Henrique (2018)
Processo de certificação demorado e difícil de ultrapassar	Da Silva (2020); Lucas et al. (2013);
Auditorias	Martins (2017)
Falta de motivação e envolvimento dos colaboradores	Prudêncio (2017)

Para além destes benefícios, citados nas Tabelas 1 e 2, a CERTIFIC – Associação para a Certificação destaca ainda algumas vantagens como: conferir uma maior transparência para todas as partes interessadas, fomentar o marketing e fortalecer a competitividade da organização nos mercados onde esta atua.

1.6 Satisfação no Trabalho

1.6.1 Conceitos e dimensões

Segundo Ribeiro (2009), o conceito de satisfação é amplo e multifacetado, com várias áreas de aplicação e está presente no contexto laboral significando a satisfação no trabalho. Embora o ser humano tenha sempre trabalhado por razões econômicas e sociais (Yavaprabhas, 1984), a satisfação no trabalho tornou-se uma preocupação crescente tanto para os pesquisadores da área quanto para gestores de diversas organizações e tem sido seriamente investigada (Santos 2013).

Para Arraia (2018), é fundamental ressaltar que a satisfação dos colaboradores é um elemento crucial para a excelência dos serviços oferecidos por qualquer organização, especialmente as que lidam diretamente com indivíduos que necessitam de cuidados para melhorar sua qualidade de vida. E complementa:

Trabalhar numa organização com objetivos bem definidos e difundidos, com a gestão focada na melhoria contínua da prestação de serviços aos utentes, com canais de comunicação efetivos, com ferramentas adequadas para gerir os recursos humanos, com a preocupação constante em ouvir e apoiar os seus colaboradores, ouvindo as suas queixas, o nível de satisfação dos colaboradores só pode crescer. (p.112)

Além disso, conforme Santos (2013), há um consenso de que o desempenho e o sucesso de uma instituição não dependem apenas da quantidade ou qualidade de seus recursos materiais, mas os recursos humanos desempenham um papel determinante nesse contexto. Complementando essa visão, Ribeiro (2018) conclui que, diante de evidências como: a satisfação dos colaboradores ser a chave para o sucesso de qualquer organização; por ser nos recursos humanos que se encontra o valor acrescentado da prestação de serviços aos clientes externos; o fato de, nas IPSS, a gestão de recursos humanos ter uma particular importância devido à sua natureza social e ao fato de as atividades serem prestadas por pessoas e para pessoas, é fundamental elevar os níveis de satisfação dos colaboradores das OES.

Essa satisfação no trabalho pode afetar, conforme mencionado por Alcobia (2001), o desempenho da organização e promover um aumento na sua produtividade. Segundo Freire (2016), as quatro principais consequências são: produtividade, rotatividade, absentismo e satisfação dos clientes. Esta última sendo a mais importante em organizações onde a relação colaborador/cliente é muito forte, como é o caso das OES.

Para Ribeiro (2018), a satisfação no trabalho é um aspeto individual, que reflete atitudes e comportamentos específicos. Essa satisfação pode ser avaliada por meio de opiniões e percepções, representando a interpretação de cada pessoa sobre como seus valores, necessidades, preferências, expectativas profissionais e realização pessoal são alcançados. Para Freire (2016), esta é expressa simplesmente na maneira como a pessoa se sente a respeito do seu trabalho de uma maneira geral, se gosta das atividades e funções que desempenha, bem como do seu ambiente de trabalho.

É possível identificar vários conceitos e dimensões relacionados à satisfação no trabalho, sendo um tema de grande interesse e amplamente discutido na literatura organizacional (Santos, 2013) e apresentando uma longa história de investigação por muitos académicos nas mais diversas situações (Yavaprabhas, 1984). Locke (1976, como citado em Arraia, 2018, p.10) reconhece a satisfação no trabalho como sendo um estado emocional positivo decorrente da avaliação e das experiências oferecidas pelo trabalho e nomeia 9 dimensões: satisfação com o trabalho; satisfação com o salário; satisfação com as

promoções; satisfação com o reconhecimento; satisfação com os benefícios; satisfação com a chefia; satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com as condições de trabalho; satisfação com a organização e com a direção.

Por outro lado, Alcobia (2001) apresenta duas dimensões: uma global ou unidimensional, que se refere à satisfação de maneira geral, e uma multidimensional, que considera todos os fatores que estão relacionados ao trabalho sendo possível mensurar cada um deles. Na abordagem multidimensional encontram-se as dimensões da satisfação com as condições de trabalho, a chefia, a organização, os colegas, as recompensas salariais, a carga de trabalho, a estabilidade no emprego, as perspectivas de promoção e crescimento na carreira, o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca de forma geral.

1.6.2 Determinantes da satisfação

A satisfação no trabalho resulta de diversos fatores específicos que os colaboradores percebem e que são influenciados por suas motivações e necessidades pessoais. Dentre as principais causas determinantes da satisfação no trabalho que foram verificadas em diversos estudos, segundo Santos (2013, p.35), encontram-se:

- causas pessoais ou características sociodemográficas que englobam: a idade; gênero; qualificações de escolaridade; qualificações profissionais; tempo de serviço; tipo de contrato e estado civil;
- causas organizacionais como: o salário; trabalho em si; a perspectiva de carreira; os estilos de chefia; relações com colegas; as condições de trabalho; quantidade de trabalho; autonomia e horários; formação profissional; a segurança no emprego; a visibilidade social; reputação da organização; infraestrutura; as políticas e estratégias da organização.

Yavaprabhas (1984) também categoriza os determinantes da satisfação em fatores pessoais e organizacionais, porém com uma distinção. Segundo este autor encontram-se, em diversas pesquisas, os fatores pessoais divididos em variáveis demográficas que incluem a idade, sexo, o nível educacional e a raça e em variáveis psicológicas com a necessidade de realização. Em relação aos fatores organizacionais identifica diversos elementos que influenciam significativamente a satisfação no trabalho dos colaboradores incluindo o status no trabalho, o tempo de permanência no emprego e o estabelecimento de metas.

Percebe-se que este autor, ao contrário de Santos (2013) identifica o fator tempo de serviço nos fatores organizacionais e não nos fatores individuais. No que Yavaprabhas (1984) se refere a status no trabalho inclui: prestígio; mais controlo sobre o trabalho; maior coesão nos grupos de trabalho e mais desafios e variedades de trabalho. Quanto ao estabelecimento de metas, ele descreve como sendo um processo de desenvolvimento, negociação e formalização dos objetivos que o colaborador deve alcançar. Ao torná-las mais claras e evidenciadas, essas metas têm impactos significativos nas atitudes, no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

Outro autor, Alcobia (2001), também aponta que diversos estudos identificaram esses determinantes reunidos em variáveis situacionais e variáveis individuais ou sociodemográficas. As variáveis situacionais envolvendo uma série de fatores que interferem na satisfação no trabalho como as características da função, o sistema de recompensas e salários - não apenas em termos de nível salarial, mas também na percepção da justiça quanto à distribuição dos salários pelos colaboradores. Ainda aponta a comunicação organizacional, as condições e o ambiente de trabalho, a disponibilidade de tempo, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências, serviços e apoios, desempenho profissional, progressão e perspectivas na carreira.

Já as variáveis individuais estariam associadas a fatores como gênero, idade, afetividade negativa, traços de personalidade, bem-estar físico e psicológico, *burnout*, absenteísmo, comportamento de cidadania organizacional e satisfação com a vida. Alcobia (2001) também destaca o equilíbrio entre trabalho e vida familiar como um fator determinante em razão das exigências que ambos apresentam.

De acordo com Yavaprabhas (1984) vários pesquisadores encontraram uma relação significativa entre a satisfação no trabalho e a produtividade, além de sua ligação com as taxas de absentismo, taxas de rotatividade e impactos psicológicos, como o nível de stress. Quanto maior a satisfação menor o nível de stress ocupacional.

No presente estudo, as variáveis individuais ou sociodemográficas foram utilizadas apenas para caracterizar a amostra dos participantes. As variáveis analisadas incluíram idade, gênero, nível educacional e tempo de serviço.

Considerando a diversidade de eventos, fatores e condições no ambiente de trabalho que influenciam a satisfação dos colaboradores, conforme evidenciado na literatura, destacamos algumas das variáveis organizacionais mais relevantes e alinhadas a esta pesquisa:

- condições de trabalho – as condições do local sendo apropriadas para realização das tarefas, o ambiente físico, os equipamentos, o bem-estar assim como a carga física e mental de trabalho a que os trabalhadores são submetidos, a distribuição das jornadas de trabalho, o apoio recebido na execução das funções e a forma como são orientados e supervisionados;
- perspectiva de carreira – oportunidades de desenvolvimento profissional, acesso a novas possibilidades de crescimento, formação e progresso na organização, desenvolvimento pessoal, aquisição de novas competências e chances de promoção;
- reconhecimento: um dos fatores mais referenciados como determinante da satisfação, o reconhecimento está ligado à necessidade de autoestima dos indivíduos. Estes se sentem respeitados quando são reconhecidos mediante o trabalho que desenvolvem. O reconhecimento pode abranger elogios, críticas construtivas, feedback referente ao trabalho realizado, avaliações do seu desempenho, formas e medidas de reconhecimento e recompensa;
- relacionamento e envolvimento: o relacionamento interpessoal dentro da organização também se apresenta como um fator significativo na satisfação. O nível de satisfação dos colaboradores tende a aumentar quando os superiores estão atentos e demonstram interesse por eles, ouvindo suas opiniões e necessidades, oferecendo oportunidades de participação e negociação, e sempre fornecendo *feedback*;

Santos (2013) ressalta que o clima organizacional influencia diretamente as expectativas e a satisfação dos colaboradores, sendo, por isso, um elemento importante a ser levado em consideração pelos gestores. Destaca ainda, citando Locke, que o respeito pelos trabalhadores, a oportunidade de negociação e as políticas de benefícios são aspetos altamente valorizados pelos colaboradores nas organizações. Além de a satisfação ser um reflexo do clima organizacional serve como critério de avaliação da qualidade das organizações. Em relação ao sentimento de pertença, Ferreira (2024), aborda que este pode gerar comportamentos positivos e um maior comprometimento com a missão das organizações por parte de seus colaboradores.

Ribeiro (2009) ressalta a importância das organizações em implementarem programas para medir a satisfação de todos os envolvidos e assim conhecer as necessidades presentes e futuras, bem como saber como a organização se encontra e para onde esta deve se

direcionar. Além disso acolher as sugestões dos colaboradores e implementá-las para uma melhoria contínua, elevando a qualidade do serviço oferecido, aumentando a satisfação dos usuários e proporcionando aos colaboradores um sentimento de realização e estímulo necessário para seu progresso.

“(...) a medição é a ponte entre a pesquisa e a teoria” (Yavaprabhas, 1984, p.14).

Diante destes diversos fatores determinantes da satisfação identificados na literatura, muitos deles estão presentes nos critérios dos modelos de qualidade, sendo considerados requisitos que as organizações devem atender para obter a certificação da qualidade. Portanto, esses fatores serão abordados no inquérito realizado neste estudo, com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores sobre o impacto da certificação na sua satisfação no trabalho.

1.6.3 Modelos e teorias da satisfação

A literatura apresenta diversos e até mesmo divergentes modelos e teorias que contribuem para aprofundar o nosso entendimento sobre a satisfação no trabalho (Alcobia, 2001; Gondim e Silva, 2004; Santos, 2013). Embora não seja o foco deste estudo explicar como e por que a satisfação ocorre no indivíduo, destacaremos algumas das principais teorias que influenciam essa temática:

- Teoria da hierarquia das necessidades: os indivíduos procuram satisfazer determinadas necessidades e é essa procura que os motiva. A pirâmide de Maslow estrutura tanto as necessidades no trabalho como na vida pessoal e tem na sua base as necessidades básicas e urgentes subindo até as necessidades mais complexas (fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização);
- Teoria bifatorial de Herzberg: contrapõe os fatores intrínsecos ao trabalho como a realização, reconhecimento, desenvolvimento e promoção com os fatores extrínsecos relativo às condições de trabalho, políticas da organização, salário, segurança. A situação ideal ocorre quando estes dois fatores estão equilibrados;
- Modelo das características da função - Hackman e Oldham: baseado em cinco características do trabalho - variedade, identidade, significado, autonomia e feedback - que influenciam estados psicológicos, impactando a motivação, o desempenho e a satisfação;

- Teoria da Equidade - Adams: Sugere que a motivação está relacionada à percepção de justiça nas relações de trabalho; os indivíduos se sentem mais motivados quando acreditam que são tratados de forma justa em comparação com os outros;
- Teoria de estabelecimento de metas – Locke e Latham: objetivos claros, específicos e desafiadores são essenciais para motivar os indivíduos e melhorar sua eficácia e eficiência.

As organizações de economia social (OES) desempenham um papel fundamental na sociedade, oferecendo serviços que atendem à necessidades sociais específicas. A qualidade como um fator determinante para o sucesso dessas organizações, sendo frequentemente gerida por meio de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) que visam assegurar a excelência nos serviços prestados e a sua certificação como uma validação da qualidade adquirida. A participação ativa dos colaboradores é essencial neste processo todo pois sua motivação e satisfação influenciam diretamente a eficácia do sistema. Os Modelos e certificações de qualidade encontrados, como a ISO 9001, EQUASS e os Modelos das Respostas Sociais do Instituto da Segurança Social (ISS), fornecem estruturas que orientam as OES na implementação das práticas de qualidade oferecendo benefícios mas também alguns desafios a serem enfrentados.

2 ESTUDO EMPÍRICO

2.1 Metodologia

Uma investigação científica, sendo um processo de aquisição de conhecimento e procura de respostas para determinadas questões e fenómenos, requer que o investigador seja neutro para poder fazer uma análise crítica e que seja flexível diante das limitações que encontrar. De acordo com Van Campenhout, Marquet e Quivy (2019) é essencial seguir uma abordagem metodológica cumprindo diversas etapas do procedimento para identificar o objeto de estudo bem como justificar e esclarecer as técnicas que serão utilizadas ao longo do processo de investigação.

Para Yin (2015) “(...) um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspetiva holística e do mundo real” (p. 4). Proporcionando, assim, várias oportunidades para analisar, compreender e aprimorar tanto realidades sociais quanto profissionais podendo ser utilizada para procurar compreender um fenómeno do mundo real, por este abranger condições situacionais pertinentes ao caso que se deseja investigar.

O método adotado neste trabalho foi o estudo de caso, com o objetivo de verificar as percepções dos colaboradores da AFID Diferença, especificamente daqueles que atuam na área de reabilitação – AFID Reab, a respeito da certificação do SGQ. A escolha dessa organização baseou-se no fato de ela possuir as três certificações da qualidade e ser um referencial em suas respostas sociais, tendo mais de 30 anos de experiência.

A investigação segue uma abordagem descritiva, quantitativa e utilizando o método de inquérito por questionário para a coleta, tratamento e análise dos dados. A metodologia quantitativa foi selecionada por permitir uma análise objetiva e consistente das percepções dos colaboradores relativamente à certificação. Essa pesquisa também contou com dados secundários obtidos através de documentações da organização e de entrevistas exploratórias realizadas ao setor da qualidade.

2.2 Questão de Partida e Objetivos de Investigação

Com base nos pressupostos elencados anteriormente de que um SGQ surge como um diferencial estratégico para as organizações, permitindo-lhes cumprir sua missão de forma eficiente e destacar-se no mercado, especialmente para as OES que necessitam de uma

maior visibilidade e credibilidade. Considerando o fato que esse sistema visa satisfazer às expectativas e necessidades de todos as partes interessadas, e que os colaboradores desempenham um papel crucial nas organizações, surge o interesse em verificar qual será a visão dos colaboradores de uma OES sobre os benefícios, desafios e constrangimentos da certificação de um SGQ. Acreditam que a certificação produza impacto na sua satisfação no trabalho?

O objetivo deste estudo, portanto, é verificar as percepções dos colaboradores da AFID Reab sobre a certificação do SGQ. Para isso, a seguinte pergunta de partida conduziu a investigação:

“Quais são as percepções dos colaboradores da AFID Reab sobre a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e o impacto que ela tem na sua satisfação no trabalho”?

Do entendimento do objetivo geral e da questão de partida, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os benefícios da certificação do SGQ percebidos pelos colaboradores;
- Identificar os desafios e constrangimentos da certificação do SGQ percebidos pelos colaboradores;
- Verificar as percepções dos colaboradores sobre o impacto da certificação do SGQ na sua satisfação no trabalho, no que se refere às condições de trabalho e bem-estar;
- Verificar as percepções dos colaboradores sobre o impacto da certificação do SGQ na sua satisfação no trabalho, no que se refere ao sentimento de pertença na organização;
- Verificar as percepções dos colaboradores sobre o impacto da certificação do SGQ na sua satisfação no trabalho, no que se refere ao desenvolvimento e valorização profissional.

A resposta a essa questão é essencial para que a organização compreenda a visão dos colaboradores em relação ao impacto das certificações de qualidade, tanto no contexto organizacional quanto na sua satisfação pessoal. Afinal, os colaboradores são fundamentais para o sucesso de qualquer organização, especialmente na implementação de um SGQ e

suas certificações, que dependem diretamente de sua participação e envolvimento. Assim, a organização poderá adotar medidas necessárias para melhorar a satisfação dos seus colaboradores, conforme necessário.

2.3 Caracterização da Fundação AFID Diferença

A caracterização da Fundação foi baseada em informações disponíveis no site da organização, complementadas por dados coletados por meio de entrevistas exploratórias e análise de documentos fornecidos pela própria instituição.

Assim como muitas organizações do sector da economia social que surgem da necessidade de encontrar soluções para problemas e carências sociais, principalmente entre as pessoas mais necessitadas e, onde o governo não consegue suprir essas demandas, a Associação Nacional de Famílias para a Integração de Pessoa Deficiente (AFID) foi criada por um grupo de pais de pessoas com deficiências e profissionais especializados que se juntaram para partilhar experiências e oferecer suporte no acolhimento, na saúde, na integração e na reabilitação destas pessoas. Com mais de 30 anos de experiência, a AFID se consolidou nesse propósito.

Instituída por esta associação, a Fundação AFID Diferença, foi criada em 23 de junho de 2005 como uma Instituição de Solidariedade Social e pessoa coletiva de Utilidade Pública. Oferece uma variedade de respostas sociais desde a intervenção precoce, o acompanhamento de crianças e jovens com deficiência e em risco e o apoio ao idoso. Sua missão é promover a autonomia, garantir suporte social, saúde, educação e formação de forma sustentável, combater a exclusão, proteger tanto seus beneficiários quanto seu patrimônio e assegurar a excelência nos serviços prestados. Sua visão é proporcionar uma vida ativa e de qualidade às pessoas com deficiência e outros, dentro de uma sociedade inclusiva.

Localizada na Amadora, no Distrito de Lisboa, a fundação AFID Diferença possui as seguintes áreas de intervenção com diversas respostas sociais para atender às necessidades da comunidade:

- AFID Kids na área da infância com Creche e Pré-escolar;
- AFID Senior dedicada à prestação de serviços de apoio a idosos, promovendo qualidade de vida com atividades para bem-estar físico, psíquico e social atuando nas áreas residencial, ocupacional, apoio domiciliário, terapêutica e

reabilitação com: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Unidade de Neuroestimulação (UNE);

- AFID Reab para intervenção na área da deficiência mental, multideficiência e reabilitação com: Centro de Atividades e Capacitação para Inclusão (CACI); Lar Residencial (LAR); Serviço de Apoio Domiciliário (SAD); Formação Profissional (FP).

Dispõe ainda de um Centro de Medicina Física e Reabilitação, um Centro de Recursos para a inclusão, uma loja com produtos solidários confeccionados por jovens e adultos do CACI bem como diversos projetos nas mais diferentes áreas e com parcerias em Portugal e em diversos países da Europa. Sua entidade de FP é certificada pela DGERT – Direção Geral de Emprego e das Relações do Trabalho.

Com 289 colaboradores e mais de 1.600 utentes, a AFID Diferença desenvolve, além das diversas respostas sociais mencionadas, uma série de iniciativas de impacto social como a manutenção de cantinas sociais que oferecem refeições diárias para pessoas e famílias em situações vulneráveis e, atualmente, implementa 11 projetos nacionais e 3 internacionais, além de promover o Prémio de Investigação Científica Dra. Maria Lutegarda. Este prémio conta com o apoio de Sua Excelência o Presidente da República, Professor Doutor Marcelo Rebelo de Sousa, e é uma homenagem à memória de sua ex-diretora.

Em relação aos colaboradores foram disponibilizadas, no ano de 2023, 10.927 horas de formação distribuídas pelas diferentes respostas sociais e categorias profissionais.

No contexto específico da Fundação AFID Diferença, a implementação do SGQ foi motivada pelo rápido crescimento da organização e pela necessidade de padronizar processos, garantindo a qualidade e a uniformidade das respostas sociais oferecidas. No entanto, a implementação do SGQ apresentou desafios, como a resistência interna e a necessidade de motivar os colaboradores durante o processo de mudança. Uma liderança forte se mostrou fundamental para manter a energia colaborativa e superar os obstáculos encontrados. Esta Fundação tem a qualidade como um elemento crucial, presente na gestão dos diversos centros sociais. O departamento da Gestão da Qualidade é transversal e permeia toda a organização, promovendo a melhoria contínua nas suas intervenções e serviços.

Sua primeira certificação de qualidade ocorreu em 2007 e foi concedida pela APCER no âmbito da Norma NP EN ISO 9001:2000 para CAO, LAR e SAD. Em 2009, foram feitas auditorias de transição para a norma ISO 9001:2008 das respostas sociais já certificadas e

ampliado para as demais respostas sociais e equipamentos. No ano de 2011, manteve-se a norma ISO 9001:2008 e conquistou a certificação pelo nível A dos referenciais do ISS para o CAO, LAR e SAD além da certificação da Fundação pelo EQUASS Excellence. Após 10 anos da primeira certificação ocorreu a transição para norma ISO 9001:2015, e a expansão para as respostas sociais ERPI, Creche e SAD dos equipamentos da AFID Geração, e ainda para Creche Venteira e para o Centro de Recursos para Inclusão (CRI) do Centro de Alfragide.

Atualmente, a Fundação preserva todas as certificações referidas (Figura 7). As Normas NP EN ISO 9001 e EQUASS, abrangem todas as atividades da Fundação, enquanto os referenciais do ISS abrange somente as respostas LAR, CAO e SAD. É a única Organização de Portugal com estas três certificações e a 12^o na Europa com a certificação EQUASS, Nível II – Excellence.



Figura 7: Selos de certificação da qualidade da AFID Diferença

Fonte: AFID <https://www.afid.pt/fundacao-afid-diferenca/certificacoes/>

Como resultado de todo esse árduo trabalho e conquistas, a fundação adquiriu importantes vantagens em termos de credibilidade, tanto perante a sociedade quanto aos clientes. O fato de ser certificada em três áreas distintas, aliado à qualidade do trabalho desenvolvido, consolidou sua reputação como uma Instituição de referência. A AFID é procurada por outras organizações para consultorias, procurando compreender seu modelo de atuação e, assim, também alcançarem as certificações. Além disso, há um crescente interesse de jovens de escolas e universidades em realizar estágios na AFID, motivados pela percepção de que, em um ambiente com processos sistematizados, poderão aprender de forma consistente e eficiente como as práticas são corretamente implementadas.

O organograma da Fundação (Anexo A) ilustra a estrutura hierárquica e funcional, evidenciando os diferentes níveis de gestão e a interação entre os seus setores e áreas de intervenção.

2.4 População e Amostra

De acordo com Van Campenhoudt et al. (2019), a população representa o conjunto total de elementos que possuem características semelhantes e que são objeto de estudo em uma pesquisa específica. Quando a população é excessivamente grande recorre-se a uma amostra para a investigação. A amostra é um subconjunto dessa população, que é escolhida de forma a representar suas características. Assim, essa escolha depende da dimensão da população, bem como das restrições de tempo e recursos do pesquisador.

Entre as três áreas de intervenção que a AFID Diferença possui - Kids, Senior e Reab, a população de interesse selecionada para a investigação foi composta pelos colaboradores da AFID Reab, especificamente os que atuam nas respostas sociais CACI; LAR e FP, cujo contingente está detalhado na Tabela 4.

Tabela 4
Contingente dos colaboradores da AFID Reab

Resposta social	Colaboradores
CACI	27
LAR	19
FP	8
Total	54

Fonte: AFID Diferença

A amostra estudada é composta pelos colaboradores que participaram respondendo ao questionário, representando diferentes funções e sectores dentro da organização permitindo garantir a diversidade de opiniões, e totalizaram 33 participantes.

2.5 Instrumento de Recolha de Dados

A escolha das técnicas e instrumentos adequados para a recolha de dados é fundamental e deve estar alinhada aos objetivos da investigação. Segundo Van Campenhoudt et al. (2019), a qualidade dos dados coletados, e consequentemente a validade dos resultados da pesquisa, depende diretamente da adequação do instrumento utilizado.

O inquérito por questionário apresenta vantagens, tais como a capacidade de cobrir grandes amostras, a padronização das respostas, a facilidade de análise bem como o anonimato dos inquiridos. No entanto, também apresenta desvantagens, como a superficialidade das respostas, a falta de honestidade e sinceridade ao optar por respostas consideradas politicamente corretas, em vez de expressarem o que realmente pensam. Além da possibilidade de baixa taxa de retorno e a dificuldade em aprofundar ou esclarecer certas dúvidas.

Para verificar como os colaboradores de uma OES percebem os benefícios, desafios e constrangimentos da certificação do SGQ, bem como o impacto em determinadas dimensões da sua satisfação no trabalho, foi elaborado um questionário específico – Levantamento das percepções dos colaboradores sobre a certificação do SGQ (Apêndice A) . Este questionário foi desenvolvido com base na revisão da literatura, nos critérios exigidos pelos referenciais da qualidade para a obtenção da certificação que tem ligação direta ou indireta com os colaboradores, e em questionários utilizados em estudos similares. Desta forma, procura-se responder aos objetivos estabelecidos para esta investigação, com o questionário dividido em três partes:

- Primeira parte: dados identificativos que caracterizam os inquiridos (perguntas 1 a 6).
- Segunda parte: percepções dos colaboradores sobre os benefícios e desafios que a certificação do SGQ traz para uma organização. Os benefícios, desafios e constrangimentos foram identificados através da revisão da literatura e de conclusões de alguns estudos (apontados no item 1.5.4 nas Tabelas 1, 2 e 3) e que serão validados, ou não, pelos colaboradores de uma organização que possui as três certificações da qualidade. As perguntas 7 e 8 avaliam diversos itens através de uma escala de Likert de 1 a 5, onde os colaboradores indicaram o grau da sua discordância / concordância. A pergunta 9 aborda a percepção dos colaboradores relacionada a importância de uma organização possuir a certificação, através de uma avaliação de muito importante até nada importante.
- Terceira parte: satisfação dos colaboradores. Algumas dimensões da satisfação no trabalho estão implícitas em alguns princípios, critérios e indicadores da qualidade vinculados aos colaboradores e precisam ser cumpridos para obter a certificação. A pergunta 10 procura identificar se os colaboradores percebem essa ligação, ou seja, se acreditam que a certificação tem impacto em algumas dimensões da sua satisfação no trabalho. As dimensões relacionadas às condições

de trabalho e bem-estar (itens 1 a 5), pertença organizacional (itens 6 a 8) e desenvolvimento profissional (itens 9 a 12), são avaliadas por meio da escala tipo Likert, na qual os colaboradores indicaram sua discordância ou concordância. As perguntas 11 e 12 referem-se ao orgulho de pertencer à organização e da sua satisfação global. Na pergunta 13 foi questionada a opinião sobre se o fato da organização possuir a certificação da qualidade, esta contribui de maneira positiva na sua satisfação no trabalho. A pergunta 14, última do questionário, é aberta e tem como objetivo coletar sugestões e opiniões dos colaboradores.

Para Van Campenhoudt et al. (2019), antes da aplicação efetiva de um instrumento de observação, é fundamental realizar um pré-teste para verificar se as perguntas são bem compreendidas pelos inquiridos e identificar possíveis dificuldades ou sugestões de aperfeiçoamento. Neste estudo foi realizado um pré-teste com 4 colaboradores, o que possibilitou identificar perguntas desnecessárias e ajustar a linguagem, especialmente no que se refere às formas de tratamento no português, pelo fato da autora ser estrangeira e utilizar o português brasileiro.

Além disso, foram seguidos princípios éticos. Uma carta de apresentação e termo de sigilo (Apêndice B) foi enviada aos colaboradores, explicando o objetivo da pesquisa, apresentando a autora e comprometendo-se com o total anonimato das respostas coletadas.

Os questionários foram aplicados entre os meses de setembro e outubro de 2024, através da plataforma Google Forms. O link foi enviado para o e-mail dos colaboradores da AFID Reab juntamente com a carta de apresentação e o termo de sigilo. Para aqueles que necessitaram de suporte informático, foram organizadas reuniões em grupos para facilitar e auxiliar o preenchimento do questionário.

Após a recolha dos dados diretamente no Google Forms passou-se para análise e interpretação dos dados. Estes foram estruturados e analisados recorrendo à aplicação Microsoft Excel.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item iremos analisar os resultados do inquérito, procurando fazer um paralelo, sempre que possível, com a teoria estudada. O questionário foi estruturado em três partes: caracterização da amostra; percepção sobre a certificação do SGQ e sobre o impacto na satisfação dos colaboradores.

3.1 Caracterização da amostra

Esta primeira parte do questionário procura obter os dados identificativos dos inquiridos exclusivamente para fins estatísticos e obter uma idéia da representatividade da amostra. São abordadas as características como a idade, gênero, nível de escolaridade, valência onde exercem suas funções, cargo exercido e o tempo de serviço na organização.

O inquérito aplicado obteve uma amostra de 33 respostas, correspondendo a 61,1% da população dos colaboradores da AFID Reab. A primeira análise está relacionada a faixa etária dos colaboradores e observa-se que a maior concentração está nas faixas de 30 a 39 anos (36,4%) e de 40 a 49 anos (27,3%), ou seja, nas faixas intermédias. A faixa etária com menor representatividade é a dos 60 anos ou mais com apenas 3%, um número reduzido de colaboradores idosos em contra partida a faixa etária dos 18 a 29 anos representada por 24,2%, conforme o gráfico 1.

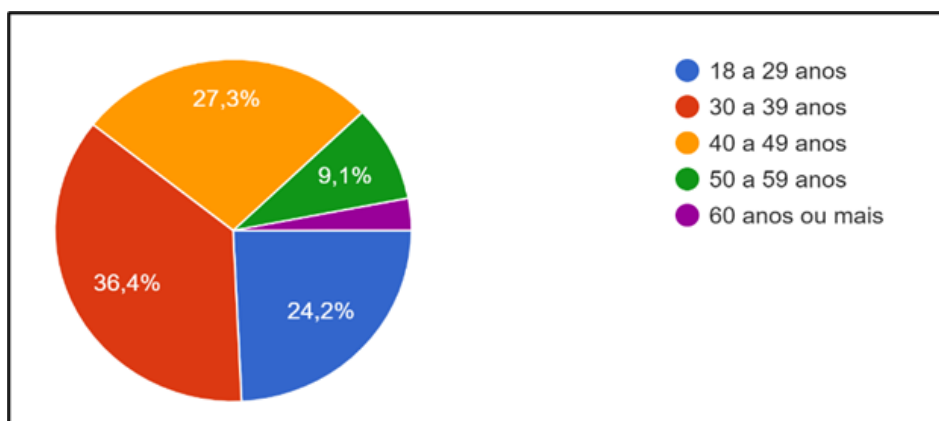


Gráfico 1 – Faixa etária dos colaboradores

No gráfico 2 constata-se que a maioria dos inquiridos é do sexo feminino com 75,8%, enquanto apenas 24,2% dos colaboradores são do sexo masculino.

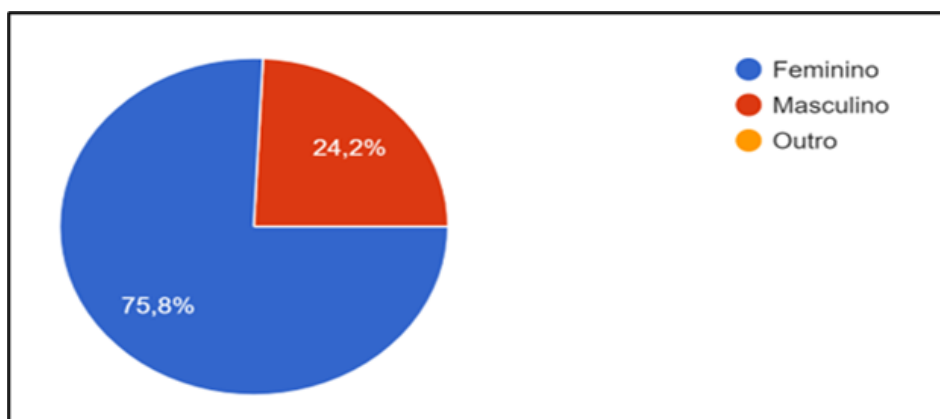


Gráfico 2 – Gênero dos colaboradores

Em relação ao grau de escolaridade, o gráfico 3 revela que a maioria tem ensino secundário, representando 51,5% da amostra. A seguir, 21,2% tem licenciatura e 12,1% apenas o ensino básico. Os colaboradores que possuem mestrado e licenciatura correspondem a 6,1% cada.

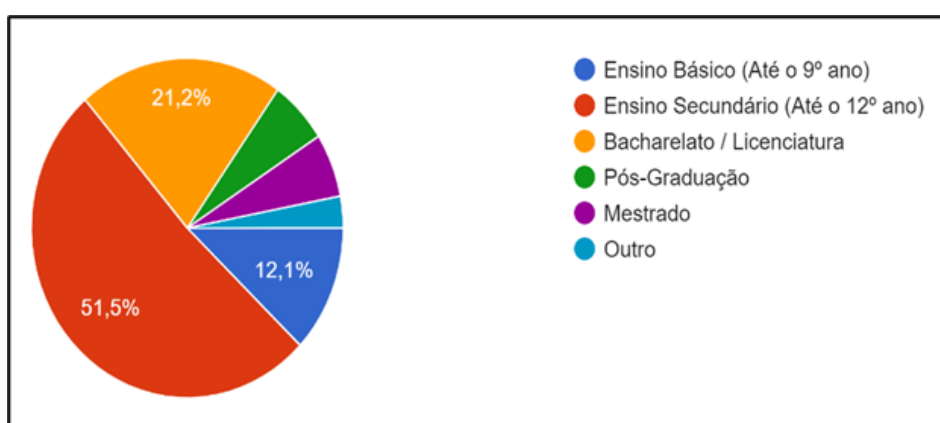


Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos colaboradores

O gráfico 4 apresenta o percentual de colaboradores respondentes em cada resposta social. Os colaboradores do LAR foram os que mais participaram com 42,4% de respostas recebidas o que representa 73,6% do seu efetivo. No CACI 51,5% de respostas equivalendo

a 62,9% de participação e a FP, que teve a menor participação com 6,1% de respondentes, equivalendo a 25% do seu efetivo total.

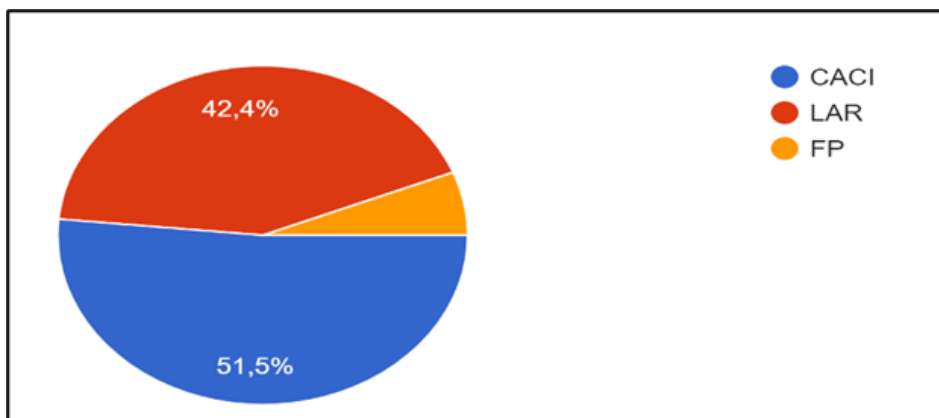


Gráfico 4 – Valência dos colaboradores

Referente à categoria profissional, a amostra é representada na maioria pelos Auxiliares de Ação Direta (46%), seguidos pelos Monitores (21%). Os demais cargos possuem uma representação de 3% cada, como demonstra o gráfico 5.

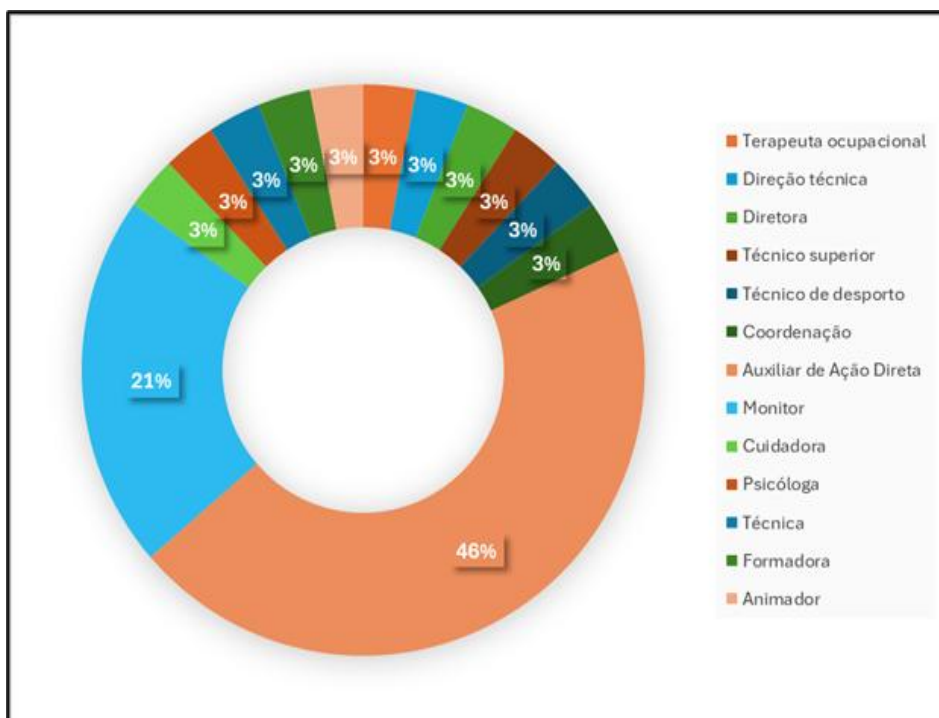


Gráfico 5 – Categoria profissional

Em relação ao tempo de serviço, o gráfico 6 mostra que apenas 9,1% dos colaboradores possuem mais de 20 anos de experiência na organização. A maioria, 48,5%, tem até 5 anos de serviço, seguido pelos que possuem entre 11 e 20 anos com 27,3% e 15,2% os que tem de 6 a 10 anos.

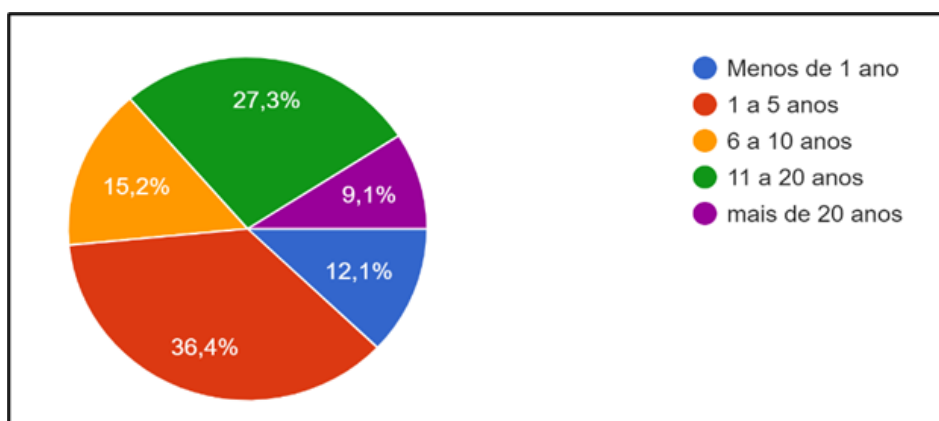


Gráfico 6 – Tempo de serviço na AFID

A caracterização da amostra indica que a maioria dos colaboradores se encontra na faixa etária intermédia de 30 a 49 anos, tendo apenas 3% de colaboradores com 60 anos ou mais. O sexo feminino representa 75,8% da amostra, e a maior parte possui ensino secundário (51,5%). Em relação às áreas de atuação, os colaboradores do LAR foram os que mais participaram no inquérito com 73,6% do seu efetivo. Em termos de cargos, os Auxiliares de Ação Direta representam 46%, e a maioria dos colaboradores tem até 5 anos de serviço (48,5%).

3.2 Perceção sobre a certificação do SGQ

A segunda parte aborda a perceção dos colaboradores sobre a certificação do SGQ. Embora existam muitos benefícios relacionados à certificação da qualidade, segundo Lisboa (2012), não há um consenso a esse respeito. Após o levantamento, realizado através da revisão da literatura, dos benefícios, desafios e constrangimentos que a certificação pode trazer para uma organização, foram listados os itens para que fossem validados, ou não, por estes colaboradores de uma organização que possui três certificações de qualidade.

Na Tabela 5 – Perceção dos colaboradores da AFID Reab sobre os benefícios da certificação do SGQ – encontram-se 14 itens relacionados aos benefícios que a literatura aponta como proporcionados pela certificação para uma organização. Calcular a média nos proporciona uma visão geral da perceção dos colaboradores para cada benefício da certificação. No Gráfico 7, visualizamos, então, as médias desses benefícios conforme a perceção dos colaboradores, do maior benefício ao menor.

Na opinião desses colaboradores, os benefícios com mais destaque são os itens de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes/utentes e de uma melhor organização e padronização de documentos e procedimentos da organização que obtiveram uma concordância total de mais de 30% e concordância de 57% e 54% respetivamente.

Outros benefícios em destaque, com mais de 84% de concordância e concordância total e com média de 4,06 são os itens: ser uma organização de referência nas respostas sociais, melhoria da imagem da organização e melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização. Destaca-se ainda a definição mais clara das responsabilidades e funções, um aspeto que beneficia diretamente os colaboradores, com média 4,03.

Itens como aumento na satisfação dos clientes/utentes, melhoria contínua, aprendizagem e inovação também foram bem avaliados, com mais de 63% de concordância e média superiores a 3,85, seguidos pela melhoria na gestão de equipamentos e materiais, que obteve média 3,79 e concordância de 60,6%.

No item melhoria na formação e qualificação disponibilizada aos colaboradores obteve-se uma média 3,79 com mais de 69% de respostas somando concordância e concordância total. Como destaca Ribeiro (2023), os colaboradores são essenciais numa organização sendo de extrema importância que sejam qualificados, portanto, esse item poderá ser alvo de atenção para que essa média possa ser melhorada.

Apesar de uma média acima de 3,73, itens como maior envolvimento de todos os colaboradores nos processos da organização e melhoria na formação e qualificação que é disponibilizada aos colaboradores encontramos respostas de discordância, revelando que nem todos percebem esses benefícios de maneira uniforme. Para Prudêncio (2017) é imprescindível o envolvimento e participação de todos os colaboradores no processo de gestão da qualidade.

Os benefícios com menores médias foram melhoria da comunicação interna (3,58) e melhoria no relacionamento entre colaboradores e chefia (3,36).

O gráfico 7, que organiza os itens do maior para o menor benefício percebido, revela que os colaboradores, em geral, percebem a certificação do SGQ como benéfica basicamente em todos os itens, principalmente na organização, padronização, qualidade de serviços, imagem da organização, e nas definições mais claras das funções dos colaboradores, não havendo nenhum item com discordância total. No entanto, aspetos de comunicação interna e relacionamento entre os colaboradores e com a chefia são áreas onde o impacto percebido é mais baixo, o que pode indicar a necessidade da organização procurar incorporar iniciativas específicas para fortalecer esses pontos na cultura organizacional.

Na Tabela 6 – Perceção dos colaboradores da AFID Reab sobre os desafios da certificação do SGQ – foram analisados 8 itens destacados na literatura como desafios e constrangimentos associados à certificação do SGQ. No gráfico 8, estão apresentadas as médias desses desafios, organizados por ordem da perceção desses colaboradores.

Conforme visto em Martins (2017) a implementação da qualidade e suas normas precisam ser bem compreendidas e aplicadas por todos os colaboradores para gerar benefícios e vantagens. Justamente o item interpretação e compreensão das normas e da linguagem usada na certificação da qualidade foi apontado como a maior dificuldade que a certificação do SGQ traz para a organização na visão desses colaboradores. Com a maior média (3,91), e com concordância / concordância total somando mais de 87%, esse resultado possivelmente indica a complexidade das normas ou a necessidade de um maior apoio e treinamento aos colaboradores para facilitar a compreensão dos requisitos do SGQ e suas certificações.

Em seguida, destacam-se o aumento do nível de stress e a falta de motivação e baixo envolvimento dos colaboradores, com médias de 3,73 e 3,67, respetivamente. O stress pode ser resultante das pressões adicionais para o cumprimento das normas da qualidade e como consequência uma diminuição da motivação e do envolvimento nas tarefas relacionadas à certificação.

Silva (2009), ressalta que o SGQ não deve ser entendido como um processo burocrático, mas sim como uma ferramenta para facilitar a resolução de problemas. Entretanto, mais de 66% (concordaram e concordaram totalmente) desses colaboradores acreditam que ocorre um aumento da burocracia e tempo gasto com a certificação do SGQ.

A falta de formação e qualificação dos colaboradores em relação à temática da qualidade teve média 3,39 e a neutralidade mais alta (33,33%), além da discordância de 12,12% e discordância total de 3,03%.

Os itens com menor percepção dos colaboradores como sendo desafio ou dificuldade na certificação do SGQ foram: pouco envolvimento da gestão de topo e resistência à mudança, ambos com uma média de 3,33. A falta de envolvimento da gestão de topo é um dos itens mais destacados na literatura como sendo um desafio, principalmente segundo Da Silva (2020), Marinho (2015) e Mimoso (2019). Contudo, isso não parece ocorrer nesta organização, onde a gestão de topo provavelmente pode ter como meta manter o status de organização com todas as certificações da qualidade, demonstrando o seu alto nível de envolvimento. Em relação a resistência à mudança observa-se que a maioria dos colaboradores (48,5%) possui até 5 anos de serviço, portanto já ingressaram na organização com a certificação implementada, o que pode esclarecer a ausência de percepção de uma mudança significativa.

Tabela 5
Perceção dos colaboradores da AFID Reab sobre os benefícios da certificação do SGQ

BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO DO SGQ PARA A ORGANIZAÇÃO	DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		NEUTRO		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Aumento da satisfação dos clientes / utentes	0	0,00	1	3,03	5	15,15	21	63,64	6
Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes / utentes	0	0,00	1	3,03	3	9,09	19	57,58	10	30,30
Melhor organização e padronização de documentos e procedimentos da organização	0	0,00	0	0,00	5	15,15	18	54,55	10	30,30
Definição mais clara das responsabilidades e funções	0	0,00	0	0,00	5	15,15	22	66,67	6	18,18
Melhoria da comunicação interna	0	0,00	4	12,12	8	24,24	19	57,58	2	6,06
Melhoria contínua, aprendizagem e inovação	0	0,00	1	3,03	7	21,21	21	63,64	4	12,12
Maior envolvimento de todos os colaboradores nos processos da organização	0	0,00	2	6,06	8	24,24	20	60,61	3	9,09
Maior credibilidade e possibilidades de atrair mais financiamentos e desenvolver parcerias	0	0,00	0	0,00	8	24,24	21	63,64	4	12,12
Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização	0	0,00	0	0,00	4	12,12	23	69,70	6	18,18
Melhoria da imagem da organização	0	0,00	0	0,00	5	15,15	21	63,64	7	21,21
Melhoria no relacionamento entre colaboradores e chefia	0	0,00	5	15,15	13	39,39	13	39,39	2	6,06
Melhoria na gestão dos equipamentos e materiais com redução de custos, falhas e desperdícios	0	0,00	0	0,00	10	30,30	20	60,61	3	9,09
Melhoria na formação e qualificação disponibilizada aos colaboradores	0	0,00	2	6,06	8	24,24	18	54,55	5	15,15
Ser uma organização de referência nas respostas sociais	0	0,00	0	0,00	4	12,12	23	69,70	6	18,18

Tabela 6
Perceção dos colaboradores da AFID Reab sobre os desafios da certificação do SGQ

DESAFIOS DA CERTIFICAÇÃO DO SGQ PARA A ORGANIZAÇÃO	DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		NEUTRO		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Interpretação e compreensão das normas e linguagem da qualidade	0	0,00	3	9,09	1	3,03	25	75,76	4
Pouco envolvimento da gestão de topo	0	0,00	9	27,27	7	21,21	14	42,42	3	9,09
Falta de motivação e pouco envolvimento dos colaboradores	0	0,00	4	12,12	6	18,18	20	60,61	3	9,09
Sobrecarga de trabalho	1	3,03	5	15,15	7	21,21	17	51,52	3	9,09
Resistência à mudança	0	0,00	7	21,21	9	27,27	16	48,48	1	3,03
Aumento da burocracia e tempo gasto com o processo da certificação da qualidade	1	3,03	5	15,15	5	15,15	18	54,55	4	12,12
Aumento do nível de stress	0	0,00	5	15,15	5	15,15	17	51,52	6	18,18
Falta de formação e qualificação dos colaboradores em relação à temática da qualidade e sua certificações	1	3,03	4	12,12	11	33,33	15	45,45	2	6,06



Gráfico 7 – Média dos benefícios da certificação do SGQ

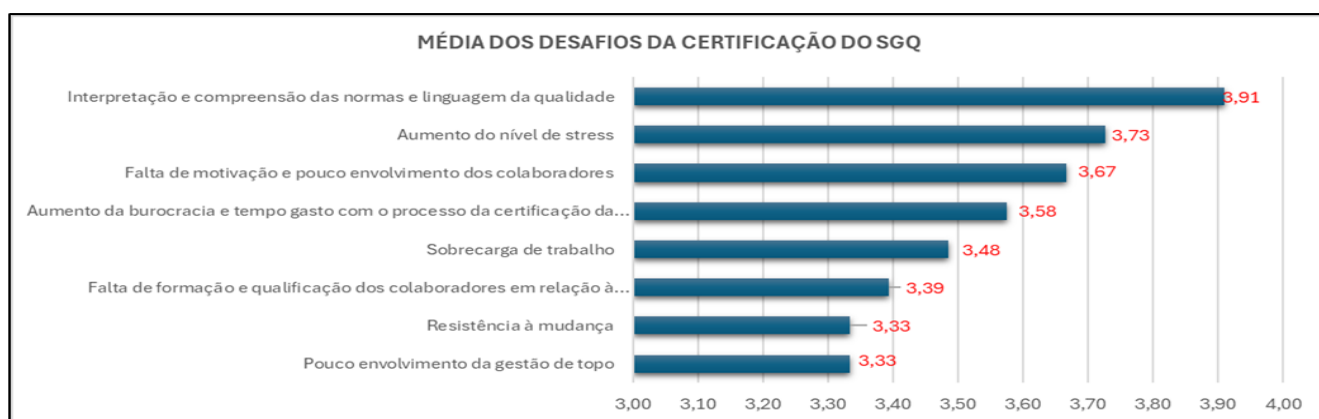


Gráfico 8 – Média dos desafios da certificação do SGQ

A pergunta 9 foi referente a importância de uma organização possuir a certificação do SGQ. O gráfico 9 mostra que teve como resposta: 54,5% dos respondentes considerando a certificação muito importante, 36,4% importante e 9,1% com importância moderada. Nenhum dos respondentes classificou a certificação como sendo pouco ou nada importante, o que indica uma percepção consideravelmente positiva sobre a importância de uma organização possuir essas certificações ligadas a qualidade.

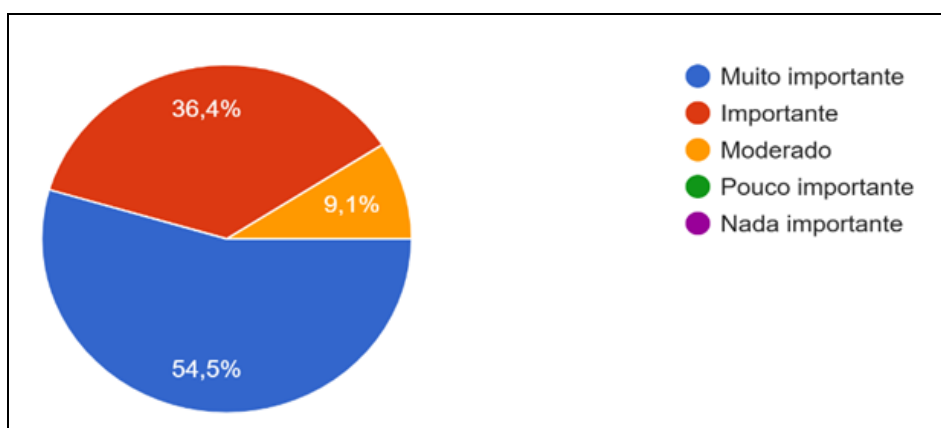


Gráfico 9 – Importância de possuir a certificação do SGQ

3.3 Satisfação dos colaboradores

A parte três do questionário está relacionada a satisfação dos colaboradores. Entre os diversos critérios estabelecidos nos manuais da qualidade que precisam ser cumpridos para obter a certificação, encontramos alguns itens que se relacionam, direta ou indiretamente, com algumas dimensões da satisfação dos colaboradores. Especificamente para este estudo, foram destacados alguns itens dos Modelos ISO 9001, EQUASS e dos Manuais do ISS (detalhados nos itens 1.5.1, 1.5.2 e 1.5.3 deste trabalho) por serem estas as certificações da organização em análise. Estes itens também são encontrados na revisão da literatura relacionada a temática da satisfação no trabalho.

A pergunta 10 procura verificar se os colaboradores percebem esta ligação entre a certificação e as dimensões de sua satisfação no trabalho, ou seja, se a certificação contribui com a satisfação no trabalho ao garantir determinados itens. Na Tabela 7 observamos o grau de concordância dos colaboradores relacionados a contribuição da certificação na satisfação no trabalho garantindo alguns itens selecionados. Os 12 itens que compõem a pergunta 10 foram agrupados em dimensões e estabelecidos o Alpha de Cronbach. Segundo Marinho

(2015), o cálculo de Alpha de Cronbach assegura que esses itens, dentro de cada dimensão, são homogêneos e possuem uma boa coerência. Esse valor é respeitável entre 0,70 e 0,80 e se torna muito bom acima de 0,80. As dimensões analisadas foram:

- Condições de trabalho e bem-estar (1 a 5) – Alpha de Cronbach de 0,863. Há uma concordância de 75,76% de que a certificação contribui para as condições de trabalho apropriadas. Em seguida o comportamento ético, respeito ao bem-estar e direitos dos colaboradores também tem uma percepção positiva. A possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal e medidas para apoiar e motivar os colaboradores obtiveram médias intermediárias de 3,55 e 3,45 respectivamente. Com uma discordância de 45,45% e média abaixo de 3% encontramos o item referente ao número de colaboradores suficientes e competentes para função.

O gráfico 10 indica que a certificação tem uma contribuição positiva para a satisfação das condições de trabalho e bem-estar. Entretanto, o item referente ao número de colaboradores suficientes e competentes para as funções, está abaixo do esperado e vai de encontro ao que é solicitado e está assegurado no item 7.1.2 da ISO onde trata da necessidade de que seja garantido o número de pessoas suficientes e competentes e do critério 8, indicadores 12 e 13 do Modelo EQUASS (s.d.), que assegura níveis e proporções de colaboradores satisfatórios para o cumprimento de todas as necessidades.

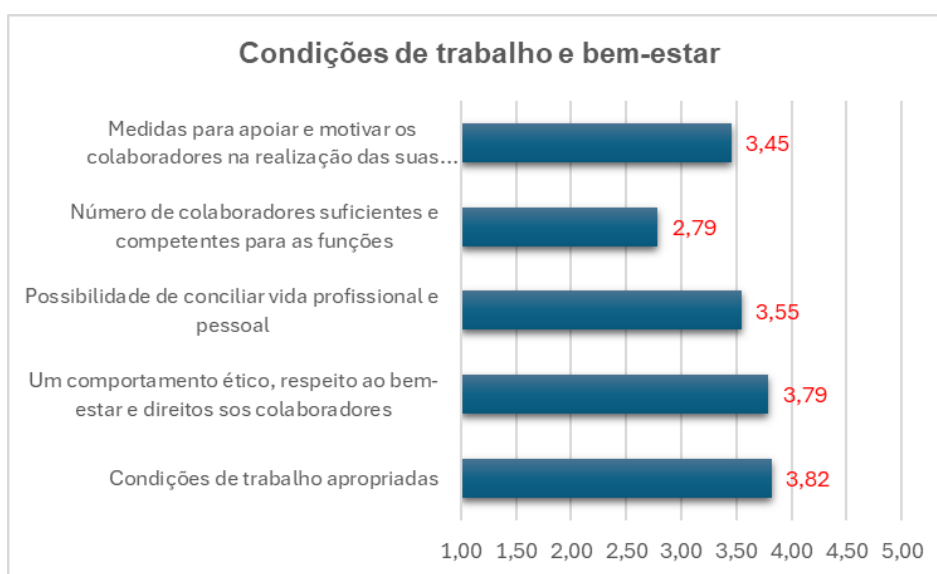


Gráfico 10 – Condições de trabalho e bem-estar

- Sentimento de pertença organizacional (6 a 8) - Alpha de Cronbach 0,847. No gráfico 11, os itens, um sentimento de pertença e envolvimento com a missão da organização, recebimento de feedback das suas avaliações e necessidades e maior envolvimento e participação dos colaboradores no planeamento das atividades e na avaliação dos serviços apresentam médias de 3,64 para os dois primeiros itens e 3,42 para o último. Na Tabela 7 encontramos uma neutralidade de 27,27% e 24,24%.

Estes dados apontam para uma contribuição relevante da certificação para o sentimento de pertença dos colaboradores. Mas através destes números ainda podemos perceber que há espaço para melhorias especialmente no que envolve a participação dos colaboradores no planeamento das atividades e na avaliação dos serviços. Investimentos estratégicos nessas áreas podem potencializar o impacto positivo da certificação e, conseqüentemente, aumentar o sentimento de pertença e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais e o vínculo emocional destes com a missão da organização.

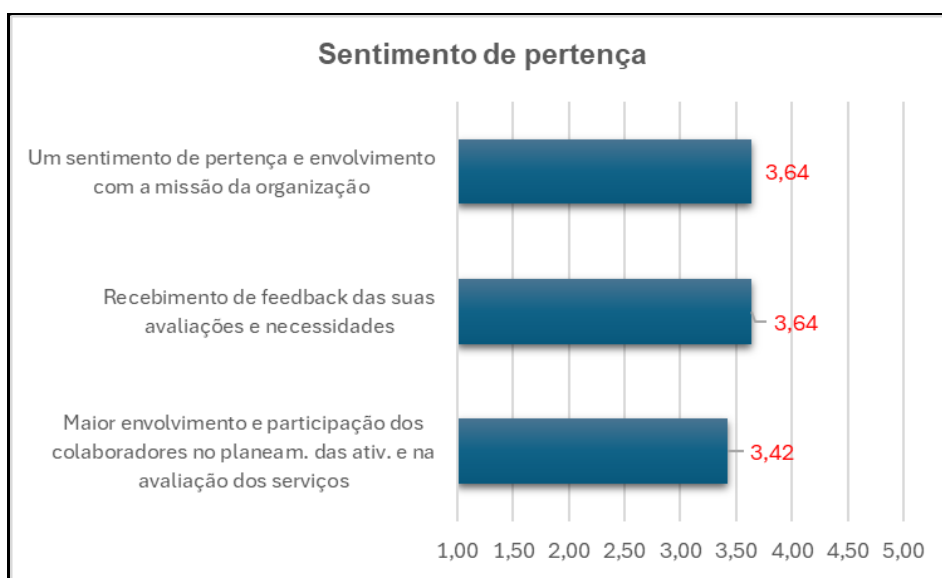


Gráfico 11 – Sentimento de pertença

- Desenvolvimento e valorização profissional (9 a 12) – Alpha de Cronbach 0,865. As oportunidades para desenvolver novas competências e aptidões e as ações de formação e capacitação registraram uma média de 3,76. Em seguida o item oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na organização

obteve uma média de 3,61. O item com a menor média , abaixo de 3,5, foi política de reconhecimento e medidas para premiar os colaboradores com 3,12.

O gráfico 12 mostra um entendimento positivo em relação a contribuição da certificação para o desenvolvimento profissional, mas aponta uma indicação significativa de que a política de reconhecimento e premiação precisa ser observada pela organização. Conforme previsto no item “n” do critério 2 dos Manuais ISS (nível A), que esta organização possui, é prescrito um sistema de reconhecimento para os colaboradores. Portanto é fundamental rever e fortalecer esse item com as medidas necessárias e assim contribuir para aumentar a satisfação dos colaboradores e ter a percepção da certificação como um fator completo no desenvolvimento e valorização profissional. Conforme referenciado por Alcobia (2001) o reconhecimento é um dos fatores mais referenciados como determinante da satisfação.

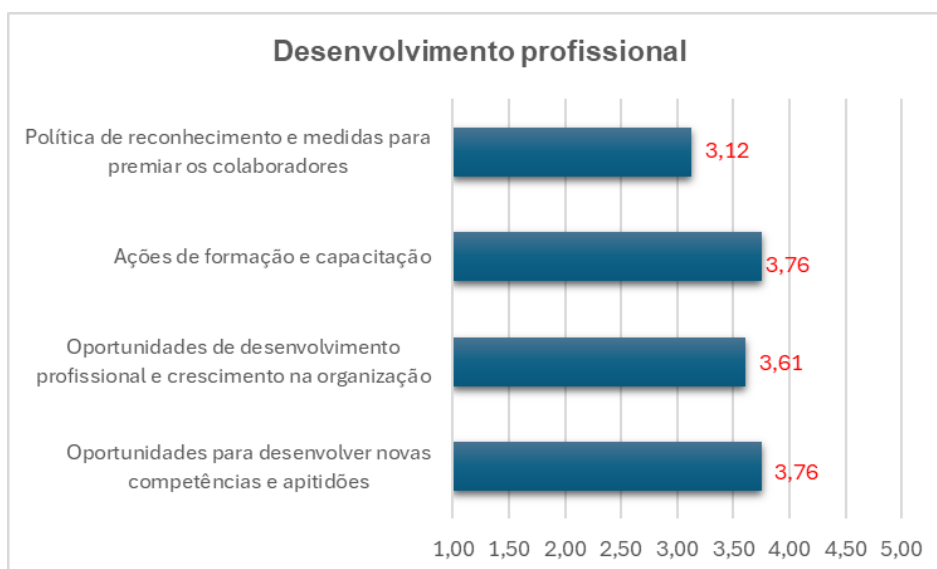


Gráfico 12 – Desenvolvimento profissional

Tabela 7
Contribuição da certificação do SGQ na satisfação no trabalho

CONTRIBUIÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DO SGQ NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		NEUTRO		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Condições de trabalho apropriadas	1	3,03	0	0,00	5	15,15	25	75,76	2	6,06
Um comportamento ético, respeito ao bem-estar e direitos dos colaboradores	1	3,03	2	6,06	2	6,06	26	78,79	2	6,06
Possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal	1	3,03	2	6,06	9	27,27	20	60,61	1	3,03
Número de colaboradores suficientes e competentes para as funções	1	3,03	15	45,45	7	21,21	10	30,30	0	0,00
Medidas para apoiar e motivar os colaboradores na realização das suas funções	1	3,03	4	12,12	8	24,24	19	57,58	1	3,03
Maior envolvimento e participação dos colaboradores no planeam. das ativ. e na avaliação dos serviços	1	3,03	4	12,12	9	27,27	18	54,55	1	3,03
Recebimento de feedback das suas avaliações e necessidades	1	3,03	1	3,03	9	27,27	20	60,61	2	6,06
Um sentimento de pertença e envolvimento com a missão da organização	1	3,03	1	3,03	8	24,24	22	66,67	1	3,03
Oportunidades para desenvolver novas competências e aptidões	1	3,03	1	3,03	5	15,15	24	72,73	2	6,06
Oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na organização	1	3,03	3	9,09	5	15,15	23	69,70	1	3,03
Ações de formação e capacitação	1	3,03	0	0,00	6	18,18	25	75,76	1	3,03
Política de reconhecimento e medidas para premiar os colaboradores	1	3,03	8	24,24	11	33,33	12	36,36	1	3,03

Ao serem questionados se sentem orgulho em pertencer à organização (pergunta 11), mais de 87% dos colaboradores afirmaram que sim. Apenas 12,1% se mostraram indiferente e não houve resposta negativa.

Esse resultado indica um forte sentimento de orgulho dos colaboradores em fazerem parte da organização (gráfico 13).

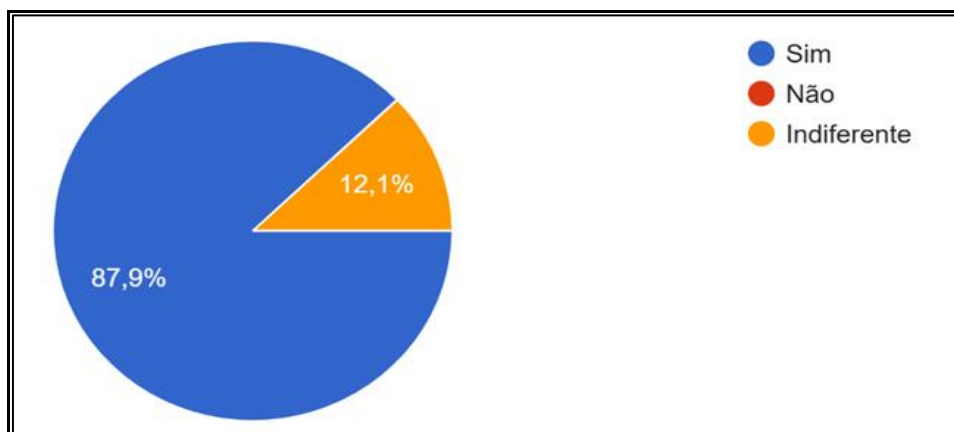


Gráfico 13 – Orgulho de pertencer a organização

A pergunta 12 do questionário: “Considerando toda a sua experiência de trabalho na Fundação, qual o seu grau de satisfação global enquanto colaborador”? Com base no gráfico 14, percebe-se que, a maioria dos colaboradores (72,7%) responderam que estão satisfeitos e (15,2%) estão muito satisfeitos, o que sugere que consideram sua experiência de trabalho bastante positiva.

O fato de não haver respostas nas categorias de "insatisfeito" ou "muito insatisfeito" (gráfico 14), é um excelente indicativo para a organização sugerindo que esta vem conseguindo evitar percepções negativas entre os colaboradores representando um bom nível de satisfação geral

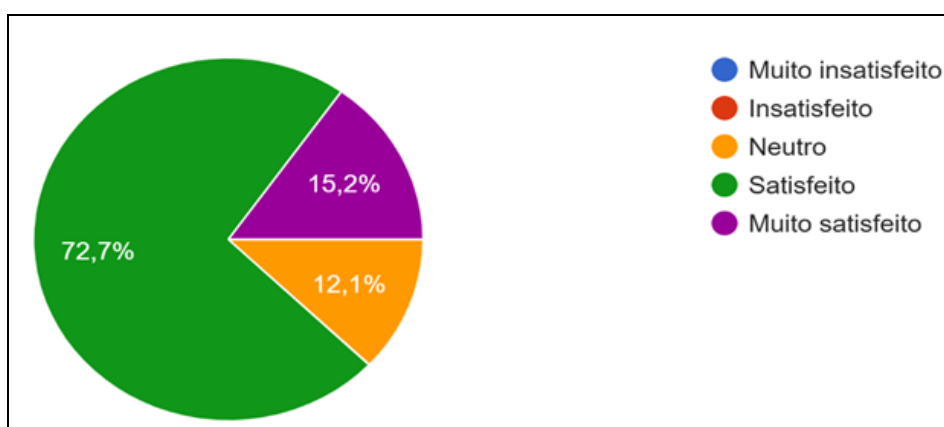


Gráfico 14 – Grau de satisfação global

O gráfico 15 apresenta o percentual dos colaboradores que acreditam que a certificação contribui de maneira positiva para a sua satisfação no trabalho (pergunta 13). Nesta organização observa-se que mais de 65% dos colaboradores acreditam que a certificação tem um impacto positivo em sua satisfação. Apenas 6,9% não acreditam que a certificação produza tal efeito na sua satisfação e 27,6% acham que ela é indiferente neste processo de contribuição para uma melhor satisfação no trabalho. A maioria, portanto, reconhece que a certificação tem um efeito positivo.

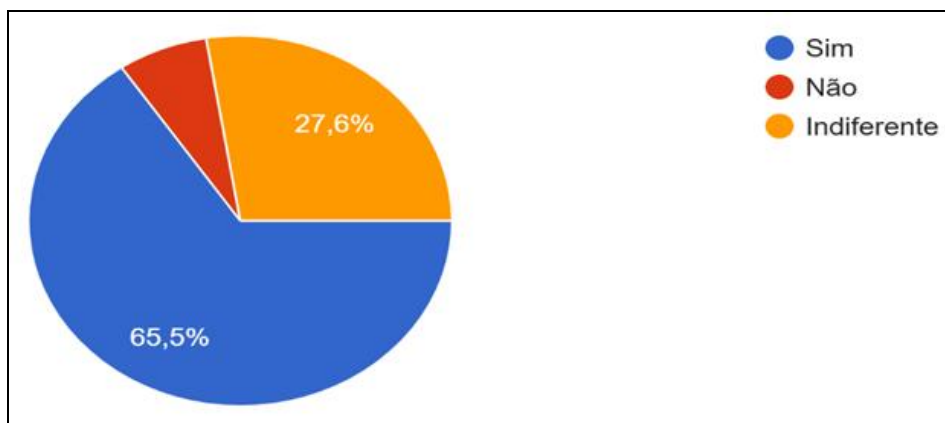


Gráfico 15 – Contribuição da certificação da qualidade na satisfação no trabalho

Para complementar, na última pergunta do questionário (pergunta 14), foi solicitado aos colaboradores, através de uma pergunta aberta, que compartilhassem sugestões ou opiniões. Dos 33 colaboradores participantes, apenas um respondeu, sugerindo: “Que voltem a pagar os prémios de assiduidade!! Isso sim seria um bom incentivo”. Esta resposta corrobora com o que foi observado na dimensão de desenvolvimento e valorização profissional no item política de reconhecimento e medidas para premiar os colaboradores. Neste sentido, reforça-se a necessidade de maior atenção a este aspeto.

CONCLUSÕES

Atualmente a qualidade é vista como um fator de distinção e de estratégia em um mundo cada vez mais exigente e competitivo. “Os cidadãos e a sociedade, em geral, esperam respostas sociais disponíveis e acessíveis a todos os que dela carecem e que tenham capacidade para resolver os seus problemas, isto é, com qualidade” (ISS, I.P., 2007, p.1). Nas OES, encontramos um papel reconhecidamente importante para estas respostas tendo estas um crescimento considerável nos últimos anos.

Para Saraiva et al. (2022), no entanto, é essencial fazer a distinção entre a implementação de um SGQ e a sua certificação pois, devido à sua complexidade e custos elevados, este não pode ser implementado sem provocar importantes transformações nas organizações. O sucesso desta implementação está intrinsecamente ligado a colaboração e o envolvimento de todos os colaboradores, tendo estes um papel crucial na eficácia da certificação. Desta forma não há nada mais sensato e estratégico do que a organização se concentrar nas necessidades e perceções de seus colaboradores. Sendo estes, na visão de Marinho (2015), um dos ativos mais importantes de qualquer organização.

O presente estudo procurou, portanto, identificar as perceções dos colaboradores, que são o ponto chave para um resultado positivo numa organização, tendo como norte a seguinte pergunta de partida: “Quais são as perceções dos colaboradores da AFID Reab sobre a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e o impacto que ela tem na sua satisfação no trabalho”?

Através de uma análise detalhada dos dados coletados no questionário, foi possível alcançar os objetivos da presente investigação, identificando os benefícios e os desafios associados à certificação da qualidade, assim como verificar seus impactos em algumas dimensões da satisfação dos colaboradores.

Em relação aos benefícios da certificação do SGQ, os colaboradores demonstraram uma visão globalmente positiva. Os itens mais destacados como benefícios da certificação foram: melhor organização e padronização dos processos; melhoria da qualidade dos serviços prestados; melhoria da imagem da organização; ter destaque como uma organização de referência nas respostas sociais e a definição mais clara das responsabilidades e funções dos colaboradores.

No entanto, os resultados indicam que, apesar da alta percepção de benefícios, áreas como a comunicação interna e o relacionamento entre colaboradores e chefia obtiveram médias mais baixas. A organização poderia, assim, considerar implementar iniciativas que fortaleçam esses pontos, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e eficiente.

No que diz respeito aos desafios e dificuldades associados à certificação, o estudo apontou como maior desafio a interpretação e compreensão das normas e linguagens da qualidade. É necessário, portanto, implementar medidas para melhorar este entendimento e a capacitação destes colaboradores em relação à estas normas. Em seguida foram destacados o aumento do nível de stress, a falta de motivação e o pouco envolvimento dos colaboradores. Este aumento do nível de stress associado à pressão para cumprir as normas da qualidade aponta que a gestão deve estabelecer ações que possam mitigar estes aspetos. Apesar destas dificuldades, o envolvimento da gestão de topo, um dos itens que é amplamente destacado na literatura como desafio, não foi percebido desta forma, o que nos leva a deduzir que a liderança desta organização tem se empenhado em manter um alto nível de comprometimento com o processo de certificação.

Quanto à satisfação dos colaboradores, os resultados mostram que a certificação do SGQ contribui de forma significativa para a satisfação das três dimensões analisadas: condições de trabalho e bem-estar; sentimento de pertença organizacional, e desenvolvimento profissional. Essas dimensões obtiveram médias entre 3 e 4. Contudo, é importante destacar a necessidade de garantir níveis e proporções de colaboradores suficientes para não comprometer a sobrecarga de trabalho e preservar a eficácia dos serviços prestados, conforme assegurado pelos manuais da qualidade.

Outro item que destacamos como merecedor de atenção é a política de reconhecimento e medidas para premiar os colaboradores. Embora existam oportunidades para o desenvolvimento de competências, a organização precisa fortalecer as práticas de reconhecimento por meio de recompensas. A única sugestão obtida no questionário, através da pergunta aberta, foi justamente esta: “Que voltem a pagar os prémios de assiduidade”. A falta de reconhecimento adequado pode impactar negativamente a percepção de valorização profissional e, conseqüentemente, o engajamento e a motivação dos colaboradores.

De maneira complementar, a pesquisa revela que a grande maioria dos colaboradores se sente orgulhosa de fazer parte desta organização e está satisfeita com a sua experiência de trabalho. Quanto ao impacto da certificação na satisfação no trabalho, eles reconhecem a contribuição positiva da certificação, reforçando assim, a percepção de que a certificação do

SGQ não apenas melhora os processos da organização e a qualidade dos serviços, mas também tem um impacto direto no aumento da satisfação dos colaboradores.

Portanto, os resultados sugerem que a certificação do SGQ na AFID Reab tem um impacto positivo e significativo nas perceções dos colaboradores. Para que se consiga aumentar mais os benefícios e diminuir os desafios, é necessário que a organização invista em iniciativas para melhorar a comunicação interna, bem como forneça treinamentos para uma melhor compreensão das normas da qualidade. Para além disso, fortalecer as práticas de reconhecimento e recompensa pode aumentar ainda mais o impacto positivo da certificação na satisfação dos seus colaboradores.

Dessa forma, é importante sim investir na qualidade, mas também no capital humano pois esses são os impulsionadores da eficácia organizacional e, como demonstrado na pesquisa, as certificações são um caminho para manter o ciclo de melhoria contínua, satisfação dos colaboradores e eficiência organizacional.

Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras

Este estudo apenas se limitou aos colaboradores da área de reabilitação da AFID, não abrangendo as outras respostas sociais como as áreas Sénior e Kids, portanto, não se fez uma análise comparativa entre estes diferentes sectores, o que poderia fornecer uma visão mais abrangente e integrada da organização.

Para pesquisas futuras sugere-se expandir o campo da análise, incluindo os colaboradores das áreas Kids e Senior, além de realizar um estudo comparativo entre essas três áreas.

Adicionalmente, seria enriquecedor conduzir uma pesquisa comparativa entre organizações certificadas e não certificadas em sistemas de qualidade, com o objetivo de verificar se existem diferenças significativas associadas ao impacto da certificação na satisfação dos seus colaboradores. Estes estudos podem ampliar a compreensão sobre os benefícios e desafios da certificação no âmbito organizacional, bem como enfatizar a sua importância.

Além destes, investigar a gestão da felicidade dos colaboradores, as certificações que estão a surgir nessa área e suas consequências dentro das OES seria bastante interessante e inovador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFID – Fundação AFID Diferença (2024). <https://www.afid.pt/>
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Andrade, A., & Campos, R. (2009). Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos. Porto: Príncipia Editora, 2009. ISBN 978-972-8589-79-0. 144 p.
- Apcer – Associação Portuguesa de Certificação (2024). <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>
- APCER (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. Obtido em 19 de maio de 2024 em: <https://go.apcergroup.com/iso9001>
- APQ. (s.d.) Modelo EQUASS. <https://apq.pt/certificacao-equass/modelo/>
- Arraia, D. F. L. (2018). *Satisfação dos colaboradores de uma IPSS (Dissertação de mestrado)*. Instituto Politécnico de Tomar – Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/28543>
- Association de Anciens Éléves de L’Institut d’Administration des Entreprise de Paris (1985). *La Qualité dans l’Entreprise*. Les éditions d’organisation.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11, 61-72. <https://www.scielo.br/j/rk/a/Zyqs6pMYssPQBs3mKxtLZ8R/>
- CASES (s.d.) - Conta Satélite da Economia Social 2019-20. <https://cases.pt/contasatelitedaes/>
- CASES (s.d.) - *Guia Prático da Economia Social. Cooperativa António Sérgio para a Economia Social*, Lisboa. https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf
- CERTIFIC – Associação para certificação. Certificação de Sistemas de Gestão. <http://www.certif.pt/csgestao.asp>
- Couto, C. S. M. (2020). *Organizações do terceiro sector: contributo do assistente social na implementação de sistemas de gestão da qualidade* (Dissertação de mestrado). Universidade Lusíada – Lisboa – Portugal
- Da Silva, D. E. M. (2020). *Benefícios e Desafios da Certificação de Qualidade Numa Organização sem Fins Lucrativos: Uma Experiência de Modelação de Processos no Centro Hospitalar Conde de Ferreira* (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa - Portugal.
- David, F., & Monteiro, A. (2017). European Quality in Social Services: Theoretical Approach to the Certification Process. *Egítania Scientia*. <http://hdl.handle.net/10314/3934>

- EQUASS (2024). *European Quality Assurance in Social Services*. <https://www.equass.be/>
- EQUASS (s.d.). *Principles, Criteria and Indicators*. <https://equass.be/EQUASS Principles Criteria and Indicators 05-20.pdf>
- Ferreira, A. M. P. A. (2024). *O Impacto da Comunicação Interna na Satisfação e Produtividade dos Colaboradores de uma Unidade Privada de Saúde*. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.15/4852>
- Freire, M. C. (2016). *Liderança e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso aplicado a Organizações de Economia Social*. Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. (Dissertação de mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.15/1496>
- Freitas, A. S. C. (2020). *A importância da responsabilidade social nas organizações da economia social: o caso das IPSS* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Portugal. <https://hdl.handle.net/1822/69104>
- Freitas, R., Carvalho, A., Ferreira, M. R., & Lima, V. (2012). *A qualidade no terceiro setor: o caso do Centro de Reabilitação Profissional de Gaia (CRPG)*. In *IV Congresso Internacional de Casos Docentes em Marketing Público e Não Lucrativo*. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/1837>
- Freytag, P. V., & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM magazine*, 13(1), 25-34. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09544780110360624/full/html>
- Gallego, J., & Gutiérrez Ramírez, L. H. (2021). *Quality certification and firm performance: The mediation of human capital*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2103-2121. <https://dx.doi.org/10.1108/ijppm-12-2020-0643>
- Gonçalves, A. S. (2021). *A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: estudo no distrito de Vila Real* (Dissertação de mestrado). Instituto Politecnico de Viseu, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.19/7086>
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). *Motivação no trabalho*. Em *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 145-176). Porto Alegre: Artmed. Universidade de São Paulo, Brasil.
- Henrique, A. R. O. (2018). *Benefícios e constrangimentos na implementação de um sistema de gestão da qualidade: o caso do Centro de Reabilitação e Integração Torrejano (CRIT)*. Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. (Dissertação de mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.15/2213>
- IPQ – Instituto Português da Qualidade. <https://www.ipq.pt>
- ISO - *International Organization for Standardization*. <https://www.iso.org/home.html>
- ISS, I.P. (s.d.). *Manual de Processos Creche*, Instituto da Segurança Social, I.P. 2ª edição.
- ISS, I.P. (2007). *Modelo de Avaliação da Qualidade do Centro de Atividades Ocupacionais*, Instituto da Segurança Social, I.P.

- ISS, I.P. (2014). *Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais*, Instituto da Segurança Social, I.P.
- Lakhal, L. (2009). *Impact of quality on competitive advantage and organizational performance*. *The Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637-645. <https://doi.org/10.1057/palgrave.iors.2602601>
- Lei n. 30, de 8 de maio de 2013. Lei de Bases da Economia Social. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Lisboa, S. L. T. (2012). *Satisfação dos colaboradores e a gestão da qualidade: impacto da certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da Câmara Municipal da Maia* (Dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Portugal. <http://hdl.handle.net/10284/3334>
- Lopes, J. C. C. (2014). *Gestão da qualidade: Decisão ou constrangimento estratégico* (Dissertação de mestrado). *Universidade Europeia Laureate International Universities*, Lisboa, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/13214>
- Lucas, S., Sardinha, B., Dias, O., & Pires, A. R. (2013). *Sistemas de certificação da qualidade nas instituições de respostas sociais. TQM-Techniques, Methodologies and Quality-Review In Portuguese, Spanish And English*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/5314>
- Marinho, A. L. F. (2015). *Perceções dos Dirigentes de Topo Sobre a Relação Entre a Certificação Pela Qualidade e os Impactos no Quotidiano das Ipss do Distrito de Viseu* (Dissertação de mestrado). Universidade Catolica Portuguesa – Pólo de Viseu, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.14/19517>
- Martins, J. C. S. (2017). *Sistemas de Gestão da Qualidade em IPSS: O caso do Tâmega e Sousa* (Dissertação de mestrado). Instituto Politecnico do Porto, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.22/15549>
- Mimoso, E. S. S. (2019). *O Papel da Comunicação Organizacional na Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: Estudo de caso numa Santa casa da Misericórdia* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Portugal. <https://hdl.handle.net/1822/64159>
- Pedroso (2024). *Uma década de contas satélite da economia social em Portugal*. Revista ES leituras & debates n.21, CASES, 82-106. <https://www.revista-es.info/>
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. (3ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pitacas, J. A. (2019). *A Economia Social e Solidária e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Projecto de documento preparado para o UNTFSSSE, *Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy*. <https://knowledgehub.unsse.org/>
- Proença, T. A. H. (2011). *O processo de certificação de um sistema de gestão da qualidade e ambiente: Hotel Tryp Coimbra* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal. <https://hdl.handle.net/10316/17888>

- Prudêncio, I. C. (2017). *O Sistema de Gestão da Qualidade e seu desenvolvimento na SCMS* - Instituto Politecnico de Santarem, Portugal. (Dissertação de mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.15/1944>
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M., & López-Sánchez, J. L. (2021). *Certification happiness management: An integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era*. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 240-258. <https://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2021.116606>
- Ribeiro, A. C. (2023). *A importância da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade para a sustentabilidade das organizações sociais: o caso das Instituições do Douro* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Viseu, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.19/7774>
- Ribeiro, C. S. S. (2018). *Como as perceções da responsabilidade social influenciam as emoções e a satisfação das pessoas no trabalho: um estudo aplicado a Organizações de Economia Social*. Instituto Politécnico de Santarém, Portugal (Dissertação de mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.15/2298>
- Ribeiro, K. J. (2017). *A percepção dos colaboradores de uma indústria de tintas da região de Criciúma–SC quanto a certificação no sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001: 2008* (Monografia de Bacharelato). Universidade do Extremo Sul Catarinense, gBrasil. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5619>
- Ribeiro, P. A. O. C. (2009). *Determinantes na percepção de qualidade do serviço educacional: abordagem pelo aluno do ensino superior* (Tese de doutoramento). ISCTE Business School, Portugal. <http://hdl.handle.net/10071/4478>
- Rodrigues, O. M. S. S. S. (2014). *Sistema de gestão da qualidade nas instituições particulares de solidariedade social, que benefícios?* Instituto Politécnico de Viana do Castelo. (Dissertação de Mestrado) http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1356/1/Olga_Rodrigues.pdf
- Roque, A. C. S. D. (2010). *Certificação da qualidade em entidades do terceiro sector*. Relatório de estágio de mestrado. Universidade de Coimbra. <https://hdl.handle.net/10316/14488>
- Santos, A. M. F. R. (2009). *Implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000 vantagens ou desvantagens?* (Dissertação de mestrado) Universidade do Algarve, Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.1/831>
- Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social-IPSS: Estudo de Caso* (Dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/3876>
- Saraiva, M., Santos, M., Pires, A. R. (2022). *Gestão da Qualidade em Organizações Sociais*. Universidade de Évora, Portugal. <http://hdl.handle.net/10174/33323>
- Segurança Social (s.d.). <https://www.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>
- Silva, M. Â. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Portugal. <http://hdl.handle.net/10773/1715>

- Silva, V. N. H. (2017). *Avaliação do impacto da implementação do referencial EQUASS na qualidade de vida dos clientes de uma IPSS – o caso do CRIO*. Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. (Dissertação de mestrado). <http://hdl.handle.net/10400.15/1742>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Gradiva.
- Yavaprabhas, S. (1984). *A causal model of the determinants of job satisfaction in the public sector* (Tese de doutoramento). Virginia Polytechnic Institute and State University. <http://hdl.handle.net/10919/76460>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.

APÊNDICE

Apêndice A: Questionário - Levantamento das percepções dos colaboradores sobre a certificação do SGQ

Levantamento das percepções dos colaboradores sobre a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade

Este questionário tem como objetivo verificar as percepções dos colaboradores sobre os benefícios e desafios que a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade traz para sua organização como um todo, bem como alguns impactos que pode ter na sua satisfação no trabalho.

Trata-se de um trabalho final de mestrado do Instituto Politécnico de Santarém.
As respostas serão tratadas com total confidencialidade e anonimato.

**O importante é a sua opinião sincera portanto não há respostas certas ou erradas.
Obrigado pela sua participação.**

* Indica uma pergunta obrigatória

Parte I - Dados Identificativos, apenas para fins estatísticos

1. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro

3. Nível de escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico (Até o 9º ano)
- Ensino Secundário (Até o 12º ano)
- Bacharelato / Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Outro

4. Em qual valência exerce suas funções? *

Marcar apenas uma oval.

- CACI
- LAR
- FP
- Outro: _____

5. Cargo exercido: *

6. Há quanto tempo trabalha nesta organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- mais de 20 anos

Pular para a pergunta 7

7. A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade traz os seguintes benefícios para a organização: (assinale, por favor, de acordo com a **SUA** percepção)

Marcar apenas uma oval por linha.

	Dicordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Aumento da satisfação dos clientes / utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes / utentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor organização e padronização de documentos e procedimentos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição mais clara das responsabilidades e funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria contínua, aprendizagem e inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior envolvimento de todos os colaboradores nos processos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior credibilidade e possibilidades de atrair mais financiamentos e desenvolver parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da eficácia e eficiência da gestão da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da imagem da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria no relacionamento entre colaboradores e chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na gestão dos					

equipamentos e materiais com redução de custos, falhas e desperdícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na formação e qualificação disponibilizada aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser uma organização de referência nas respostas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. A Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade traz os seguintes desafios / dificuldades para a organização: (assinale, por favor, de acordo com a **SUA** percepção)

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Interpretação e compreensão das normas e linguagem da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco envolvimento da gestão de topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de motivação e pouco envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobrecarga de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da burocracia e tempo gasto com o processo da certificação da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do nível de stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de formação e qualificação dos colaboradores em relação à temática da qualidade e suas certificações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Para si qual o grau de importância de uma organização possuir a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade?

Marcar apenas uma oval.

- Muito importante
- Importante
- Moderado
- Pouco importante
- Nada importante

Parte III - Em relação a satisfação dos colaboradores

10. Entre os diversos critérios dos Manuais da Qualidade que precisam ser cumpridos para se conseguir a Certificação da Qualidade encontramos alguns itens relacionados com a satisfação dos colaboradores.

Portanto, para si a **Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade CONTRIBUIU com a sua satisfação no trabalho GARANTINDO:**

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Condições de trabalho apropriadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um comportamento ético, respeito ao bem-estar e direitos dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de colaboradores suficientes e competentes para as funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medidas para apoiar e motivar os colaboradores na realização das suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Maior envolvimento e

participação dos colaboradores no planeamento das atividades e na avaliação dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebimento de feedback das suas avaliações e necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um sentimento de pertença e envolvimento com a missão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades para desenvolver novas competências e aptidões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de formação e capacitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de reconhecimento e medidas para premiar os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Sente orgulho por pertencer à essa organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Indiferente

12. Considerando toda a sua experiência de trabalho na Fundação, qual o seu grau de satisfação global enquanto colaborador?

Marcar apenas uma oval.

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

13. Na sua opinião, o fato da sua organização ter a Certificação da Qualidade esta contribuindo de maneira positiva para a sua satisfação no trabalho?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Indiferente

14. Teria alguma sugestão ou opinião que gostaria de compartilhar?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice B: Apresentação e termo de sigilo

Prezado (a) Sr. ou Sra.

Me chamo Rosana Torres, sou aluna do Mestrado de Gestão de Organizações de Economia Social do Instituto Politécnico de Santarém e estou a realizar um estudo de dissertação sob a orientação do Professor Doutor Pedro Oliveira e da Professora Cátia Couto.

Partindo do princípio de que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e sua consequente certificação visa uma mudança para melhor dentro de uma organização, fazendo com que esta se torne mais funcional, mais eficaz e que atenda às expectativas dos seus clientes mas que também assegure condições de trabalho que tragam satisfação para os seus colaboradores, pretende-se com esse estudo verificar as percepções dos colaboradores sobre a certificação do SGQ e o impacto que esta tem na sua satisfação no trabalho.

Solicito a vossa participação preenchendo o questionário que vos será apresentado. Suas respostas serão tratadas com total anonimato e confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins académicos. Não haverá identificação individual dos participantes nas análises e nem nos resultados apresentados.

Qualquer dúvida poderá entrar em contato com e-mail abaixo.

Sua participação é extremamente importante para a realização deste estudo.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Rosana F. F. Torres
(rosanafft@hotmail.com)

Anexo A: Organograma da Fundação AFiD Diferen

Organograma

