

**Universidades Lusíada**

Couto, Cátia Sofia Monteiro do, 1985-

**Organizações do terceiro sector : contributo do assistente social na implementação de sistemas de gestão da qualidade**

<http://hdl.handle.net/11067/5703>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2020
<b>Resumo</b>	<p>O Terceiro sector tem sofrido ao longo das últimas décadas mudanças importantes, aliadas a uma crescente exigência pela eficiência e eficácia, assim como, pela maior qualificação e melhoria continua das organizações. Estas transformações e consequente evolução, tem na sua génese processos de racionalização e técnicas que provém do ambiente empresarial, como as novas tecnologias e os modelos de gestão. O Sistema de Gestão da Qualidade é para as organizações do Terceiro Sector uma oportunidade de...</p> <p>The Third sector has undergone important changes over the past decades, combined with a growing demand for efficiency and effectiveness, as well as for the higher qualification and continuous improvement of organizations. These transformations and consequent evolution have in their genesis processes of rationalization and techniques that come from the business environment, such as new technologies and management models. The Quality Management System is an opportunity for Third Sector organizati...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Associações sem fins lucrativos - Controlo de qualidade - Portugal, Associações sem fins lucrativos - Gestão - Portugal, Serviço social - Controlo de qualidade - Portugal
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-ISSSL] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2025-05-17T08:54:18Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE SERVIÇO SOCIAL DE LISBOA**  
**Mestrado em Serviço Social**

**Organizações do terceiro sector: contributo do assistente social  
na implementação de sistemas de gestão da qualidade**

**Realizado por:**  
Cátia Sofia Monteiro do Couto

**Orientado por:**  
Prof. Doutor Duarte Gonçalo Rei Vilar

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Júlia Faria Cardoso  
Orientador: Prof. Doutor Duarte Gonçalo Rei Vilar  
Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Helena Amaro da Luz

Dissertação aprovada em: 23 de novembro de 2020

Lisboa

2020



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

INSTITUTO SUPERIOR DE SERVIÇO SOCIAL DE LISBOA

Mestrado em Serviço Social

**Organizações do Terceiro Sector: Contributo do  
Assistente Social na implementação de  
Sistemas de Gestão da Qualidade**

**Cátia Sofia Monteiro do Couto**

Lisboa

junho 2020



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE SERVIÇO SOCIAL DE LISBOA**

**Mestrado em Serviço Social**

**Organizações do Terceiro Sector: Contributo do  
Assistente Social na implementação de  
Sistemas de Gestão da Qualidade**

**Cátia Sofia Monteiro do Couto**

Lisboa

junho 2020

Cátia Sofia Monteiro do Couto

Organizações do Terceiro Sector: Contributo do  
Assistente Social na implementação de  
Sistemas de Gestão da Qualidade

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de  
Serviço Social de Lisboa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Mestre em Serviço Social.

Orientador: Prof. Doutor Duarte Gonçalo Rei Vilar

Lisboa

junho 2020

## Ficha Técnica

**Autora** Cátia Sofia Monteiro do Couto  
**Orientador** Prof. Doutor Duarte Gonçalo Rei Vilar  
**Título** Organizações do terceiro sector: contributo do assistente social na implementação de sistemas de gestão de qualidade  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2020

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

COUTO, Cátia Sofia Monteiro do, 1985-

Organizações do terceiro sector : contributo do assistente social na implementação de sistemas de gestão de qualidade / Cátia Sofia Monteiro do Couto ; orientado por Duarte Gonçalo Rei Vilar. - Lisboa : [s.n.], 2020. - Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa da Universidade Lusíada.

I - VILAR, Duarte Gonçalo Rei, 1954-

#### LCSH

1. Associações sem fins lucrativos - Portugal - Controlo de qualidade
2. Associações sem fins lucrativos - Portugal - Gestão
3. Serviço social - Portugal - Controlo de qualidade
4. Universidade Lusíada. Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Nonprofit organizations - Portugal - Quality control
2. Nonprofit organizations - Portugal - Management
3. Social service - Portugal - Quality control
4. Universidade Lusíada. Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. HD2769.2.P8 C38 2020

*Dedicado ao meu pai.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo desta etapa desafiante destaco como merecedores do meu agradecimento várias figuras importantes, tanto no âmbito académico como na esfera profissional e pessoal.

Começo por agradecer ao Professor Duarte Vilar, não só pelo seu contributo enquanto orientador, mas também, pelas demais palavras de incentivo e empoderamento para terminar esta etapa académica com sucesso.

Agradeço a todos os profissionais de Serviço Social que se disponibilizam a participar neste estudo, investindo o seu tempo e contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento científico nesta área lhes é tão cara.

À minha família agradeço toda a compreensão, respeito pela minha liberdade e entendimento dos meus objetivos, pois devido a eles viram-se privados da minha companhia em muitos momentos.

E por fim, agradeço ao Alexandre, companheiro de todos os desafios, pela paciência, resiliência e encorajamento em todas as fases menos boas. Ambos sabíamos que iria dar “ *tudo certo*” !

A todos eles, deixo um abraço de Agradecimento...!



“Pensar o Serviço Social na contemporaneidade requer que se tenha os olhos abertos para o mundo contemporâneo para decifrá-lo e participar da sua recriação.”

(Iamamoto, M. V. (1998). O Serviço Social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional. São Paulo, Cortez;

## **APRESENTAÇÃO**

### **Organizações do Terceiro Sector: Contributos do Assistente Social na Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**

Cátia Sofia Monteiro do Couto

O Terceiro sector tem sofrido ao longo das últimas décadas mudanças importantes, aliadas a uma crescente exigência pela eficiência e eficácia, assim como, pela maior qualificação e melhoria continua das organizações.

Estas transformações e consequente evolução, tem na sua génese processos de racionalização e técnicas que provém do ambiente empresarial, como as novas tecnologias e os modelos de gestão. O Sistema de Gestão da Qualidade é para as organizações do Terceiro Sector uma oportunidade de prestar serviços sociais à comunidade com base em referenciais normativos que garantem a qualidade do trabalho e a satisfação dos utentes/ clientes. Nas demais áreas em que as Organizações do Terceiro Sector possuem intervenção, o profissional de Serviço Social está presente e coopera na prossecução da missão, finalidade e política institucional. Enquanto agente participativo, o contributo do Assistente Social é de todo importante para a implementação, monitorização e execução do Sistema de Gestão da Qualidade, assim como, para a melhoria do serviço prestado, da gestão organizacional interna e externa e para a satisfação da comunidade.

Assim, o estudo realizado possibilita perceber por um lado, quais as perceções globais dos Assistentes Sociais quanto ao Sistema de Gestão da Qualidade e a sua implementação em Organizações do Terceiro Sector, e por outro, como o profissional de Serviço Social percebe o seu contributo para a prestação de Serviços de Qualidade à comunidade

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão da Qualidade; Organizações do Terceiro Sector; Gestão Social; Serviço Social;

## **PRESENTATION**

# **Nonprofit Organizations: Contributions of the Social Worker in the Implementation of Quality Management Systems**

Cátia Sofia Monteiro do Couto

The Third sector has undergone important changes over the past decades, combined with a growing demand for efficiency and effectiveness, as well as for the higher qualification and continuous improvement of organizations.

These transformations and consequent evolution have in their genesis processes of rationalization and techniques that come from the business environment, such as new technologies and management models. The Quality Management System is an opportunity for Third Sector organizations to provide social services to the community based on normative references that guarantee the quality of work and the satisfaction of users / clients. In the other areas in which the Third Sector Organizations are involved, the Social Service professional is present and cooperates in the pursuit of the mission, purpose and institutional policy. As a participative agent, the contribution of the Social Worker is very important for the implementation, monitoring and execution of the Quality Management System, as well as for the improvement of the service provided, the internal and external organizational management and for the satisfaction of the community.

This study carried out makes it possible to understand, on the one hand, the global perceptions of Social Workers regarding the Quality Management System and its implementation in Third Sector Organizations, and on the other hand, how the Social Service professional perceives his contribution to providing Quality Services to the community

**Keywords:** Quality Management System; Third Sector Organizations; Social Management; Social Work.



## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1** - elementos que caracterizam o modelo de Gestão Social ..... 63

**Tabela 2** - Caratização das OTS Certificadas..... 80

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

- AS - Assistente Social
- EFQM - European Framework for Quality Management
- EQUASS - European Quality in Social Services
  
- IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social
- ISS - Instituto da Segurança Social
- NP EN ISO - Norma Portuguesa
- 9001 - International Organization for Standardization
  
- MAQR - Manual Qualidade em Respostas Sociais
- ONG - Organização Não Governamental
- OTS - Organizações do Terceiro Sector
- R.S - Resposta Social
- SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	<b>15</b>
I- Enquadramento Teórico	
<b>2. Terceiro Setor: As organizações e a Economia Social</b> .....	<b>21</b>
2.1. Estrutura organizacional.....	21
2.2. O conceito do Terceiro Sector.....	26
2.3 O Terceiro Sector em Portugal .....	28
2.4 Enquadramento Legal.....	33
<b>3. A Excelência nas Organizações do Terceiro Sector</b> .....	<b>38</b>
3.1. A evolução do conceito de Qualidade nas organizações.....	38
3.2. A Implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade em Organizações Sociais .....	42
3.2.1. O Sistema de Gestão de Qualidade .....	42
3.2.2. As Respostas sociais .....	44
3.3. Gestão da Qualidade nos Serviços .....	45
3.3.1. Os Serviços.....	45
3.3.2. Os Serviços em Portugal.....	47
3.4. A excelência da prestação de serviços nas respostas sociais.....	52
3.4.1. Modelos de Gestão da Qualidade aplicáveis ao Terceiro Sector.....	52
<b>4. O Serviço Social como interlocutor da Qualidade na intervenção em Organizações do Terceiro Sector</b> .....	<b>57</b>
4.1 Competências do Serviço Social nas Organização sociais .....	57
4.1.1. O Serviço Social enquanto saber técnico- prático .....	57
4.2. Contributo da praxis profissional do Assistente Social na gestão de qualidade no terceiro sector .....	63
<b>Parte II- Pesquisa Empírica</b>	
<b>5. Contextualização da Investigação</b> .....	<b>72</b>
5.1 Contextualização e objeto de investigação.....	72
5.2. Questão Orientadora e Objetivos da Investigação .....	73
<b>6. Definição da metodologia da investigação</b> .....	<b>74</b>
6.1. Método de investigação .....	74
6.2. Caracterização do universo e amostra.....	75
6.2.1. Universo.....	75
6.2.2. Amostra.....	75
6.3. Estratégia, procedimentos e técnica de recolha de dados.....	76
6.3.1. Técnica de recolha de dados.....	76
<b>7. Procedimentos de análise e interpretação de dados</b> .....	<b>79</b>
7.1. Análise de conteúdo.....	79

### **Parte III - Análise de Dados e Discussão dos Resultados**

<b>8. Apresentação, tratamento e análise de dados</b> .....	<b>82</b>
8.1. Caracterização global dos entrevistados e Organizações do Terceiro Sector (OTS) .....	82
8.1.1. Caraterização Sócio-profissional dos entrevistados: Perfil, Formação e Percurso profissional.....	82
8.1.2. Caraterização das Organizações do Terceiro Sector .....	83
8.2. Perceções global das Organizações do Terceiro Sector (OTS).....	84
8.2.1. O Conhecimento organizacional.....	84
8.2.2 A Conceção do Sistema de Gestão de Qualidade.....	87
8.3. Perceção global do contributo do Assistente Social na prestação de serviços de Qualidade .....	91
8.3.1. Conceção relacionada com o participação e execução do SGQ .....	91
<b>9. Conclusão</b> .....	<b>99</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>103</b>
<b>Apêndices</b> .....	<b>108</b>
<b>Lista de apêndices</b> .....	<b>109</b>
Apêndice A.....	110
Apêndice B.....	113
Apêndice C .....	117
Apêndice D .....	119
Apêndice E.....	121



## 1. Introdução

Ao longo das últimas décadas, têm-se assistido à mudança de pensamento nas Organizações Sociais do Terceiro Sector, direcionando a sua atuação para a competitividade, crescimento, excelência e qualidade dos seus serviços numa sociedade contemporânea e com problemas sociais complexos. As Organizações do Terceiro Setor (OTS) desempenham um papel fundamental na sociedade e por tal tem vindo a desenvolver-se em quantidade, heterogeneidade, serviços e atividades prestadas, assim como, no seu papel fundamental na parceria direta e estreita articulação com os sistemas de proteção social e participação na definição e aplicação de políticas sociais. A função das OTS na sociedade tem um carácter amplo e reflete-se essencialmente em dois pontos de vista: como ator económico e o ator político. No primeiro, destaca-se como um sector precursor na promoção da criação de postos de trabalho e como o principal prestador de serviços em várias áreas e dimensões da intervenção social, e no segundo destaca-se a atuação na defesa dos direitos dos indivíduos e mudança de políticas sociais, na resposta às necessidades e problemas sociais complexos e contribuindo para a inclusão social.

No decorrer das mudanças e conseqüentes transformações da sociedade, tornou-se impreterível pensar na intervenção social e no papel das OTS na prestação de serviços de excelência à população a quem os mesmos se destinam. Pensar o conceito de utente também como cliente, que beneficia de um serviço social e que o comparticipa de acordo com o princípio da solidariedade social. Este princípio, segundo Émile Durkheim, sociólogo francês que se dedicou a estudar as relações sociais na sociedade industrial do século XIX, visava compreender quais fatores que poderiam explicar a forma como a sociedade se organizava, tendo chegado à conclusão de que a solidariedade poderia ser explicada através da existência da vida em sociedade. O termo “solidariedade” deriva do termo latino *obligatio in solidum* que significava o dever social, a obrigação comunitária, isto é, as responsabilidades que o indivíduo tem na coletividade à qual pertence e da qual também beneficia.

A solidariedade social alude ao imperativo de quem a pratica e integra uma comunidade em que cada indivíduo se assume como interdependente. Este é um *“princípio muito encontrado nos conceitos correntes de Terceiro Setor e é tido como um de seus principais pilares (...) sem dúvida uma das molas propulsoras do desenvolvimento das ações do Terceiro Setor, que advém exatamente das outras*

*características que lhe são atribuídas, como a natureza privada, ausência de finalidade lucrativa e o desenvolvimento de ações de interesse social.” (Souza, s.d: 80)*

Nesta assunção, a sociedade em geral e as organizações do terceiro sector (OTS) mais especificamente, tem como finalidade promover uma intervenção social, por um lado, orientada por princípios que visem a cimentação dos direitos sociais, da dignidade humana, da equidade, participação e subsidiariedade, e por outro, direcionar a acção pautada por normas e referenciais que visem a exigência, excelência e qualidade baseada numa melhoria contínua dos serviços sociais. Assim, a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade torna-se fulcral para monitorizar as atividades ministradas nas organizações, assim como, salvaguardam as evidências da prestação de serviços que vão encontro das necessidades das populações.

Atendendo à ampla escala de instituições que exercem serviços de cariz social, Antunes e Pires (2006:137) evidenciam cinco fatores que justificam a aplicação de processos de Gestão da Qualidade, designadamente: “1) *área em que a segurança das pessoas e bens é crítica; 2) os custos das falhas são muito elevados, ou mesmo irreparáveis; 3) a prevenção tem nesta área um valor inquestionável; 4) a improvisação e os erros causam elevada insatisfação; 5) o cliente dispõe, frequentemente, de uma menor possibilidade de escolha.*” Apesar da utilização de Sistemas de Gestão da Qualidade tenha uma longa tradição no setor secundário, nos últimos anos as instituições do Terceiro Setor têm sentido necessidade de criar respostas aos novos desafios da era da globalização, optando por usar ferramentas e técnicas oriundas do sistema empresarial (Ferreira, Proença, 2012).

Existem vários modelos e instrumentos de gestão da qualidade, sendo os de utilização mais comum: a NP EN ISO 9001, European Framework for Quality Management (EFQM), a Certificação de Respostas Sociais e o European Quality in Social Services (EQUASS). Estes modelos são passíveis de implementar em OTS, tal como, beneficiam as mesmas como forma de criar valor acrescentado à organização, para uma melhoria da qualidade do desempenho de forma orientada e eficiente.

Não obstante, as organizações do terceiro setor têm demonstrado uma maior preocupação com os resultados, com a responsabilização e com a avaliação de desempenho (Anheier, 2009) potenciando uma maior profissionalização, apontando fatores como a necessidade de recursos, a concorrência e a competição, como os impulsionadores para esta mudança de postura. As estratégias inerentes a profissionalização são: i) elaboração de um plano estratégico; ii) introdução de novos

processos; iii) aumentar as oportunidades da participação dos trabalhadores da instituição na gestão da mesma; redefinir a missão organizacional e reorganizar a força de trabalho (Durst e Newell, 2001). É de referir, que as organizações do terceiro setor aspiram igualmente, a satisfação dos seus clientes/beneficiários, o reconhecimento quer dos seus parceiros como da população que servem, o que só é atingido quando os padrões mínimos de qualidade pretendidos são alcançados.

Neste sentido, o uso de normas e boas-práticas técnicas e profissionais são essenciais, no entanto, por si só, não garantem qualidade organizacional nem conformidade do serviço prestado. Dado isto, a utilização do método de tipificação para a implementação de um sistema de gestão da qualidade assegura o cumprimento de requisitos do serviço prestado, bem com a satisfação dos beneficiários, além de que, podem permitir o reconhecimento externo e a sua evidenciação perante a sociedade que servem (Antunes e Pires, 2006).

Mediante este contexto, o papel do Assistente social assume-se como extremamente importante, pois a sua praxis é regida por valores e orientada por princípios próprios do saber profissional e que por tal, complementam a intervenção primordial das OTS. Os profissionais de serviço social são chamados a melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e das organizações, a intervir em problemas sociais específicos e a gerir hierarquicamente todas as ações e atividades para alcançar a eficiência e eficácia da intervenção.

É sobre as diferentes formas de agir e as diversas funções que assume perante as OTS que os Assistentes Sociais executam a sua intervenção com base nos desafios da gestão social. O Profissional de Serviço Social atua de forma expressiva nas organizações do terceiro sector e ocupa muitas vezes cargos de gestão, fazendo um esforço supletivo entre os princípios orientadores da gestão e o projeto profissional do Serviço Social, pois tal como refere Oszalak (2002), é comum a este profissional a procura de inspiração, marcos analíticos, enfoques metodológicos noutros campos do conhecimento, conduzindo inevitavelmente a uma travessia de limites disciplinares e a expansão “para fora” das próprias fronteiras.

Face a esta contextualização global, é considerável e evidente a necessidade de realização desta investigação onde está inerente o sentido de aprofundar e consolidar o conhecimento sobre o papel dos Assistentes social na promoção de Serviços de Qualidade no Terceiro Sector, que se encontra pouco aprofundado e estudado. A investigação em Serviço Social possibilita o questionamento, a compreensão e a interpretação da realidade onde o investigador está inserido.

O Assistente Social, na investigação, afasta-se da relação imediata que possui com o seu objeto de estudo e procura estabelecer uma nova relação com mesmo, baseando-se em critérios desenvolvidos a partir de modelos teóricos que permitem a evolução para uma nova reconceptualização teórica e crítica do objecto do estudo.

Para que o Serviço Social se concretize como uma área de conhecimento e produção científica, é essencial realçar a importância que a investigação realizada no domínio do Serviço Social pode trazer para o conhecimento da Sociedade. Os profissionais de Serviço Social constroem o seu objeto de estudo, a partir do seu próprio trabalho, e conseguem problematizá-lo, pois tem a mais-valia de trabalhar com registos, documentos, relatórios, que se constituem como instrumentos necessários para poder pesquisar e investigar. Assim, pode-se dizer que o objeto de intervenção do Assistente Social pode de igual forma, transformar-se também num objeto de investigação.

Nesta perspectiva, a presente investigação teve como questão de partida:

- *Qual a percepção e contributo do Papel do Assistente Social como agente promotor da prestação de serviços de qualidade em organizações do terceiro Sector?*

O estudo levado a cabo para responder à pergunta de investigação formulada, divide-se em três partes, constituídas por capítulos. A primeira parte encontra-se organizada em três capítulos relativos à revisão da literatura e enquadramento teórico, a segunda parte aborda a pesquisa empírica e contempla três capítulos e a terceira parte apresenta a análise de dados e a discussão de resultados com três capítulos.

A primeira parte aborda a revisão bibliográfica e enquadramento teórico da investigação e está organizada por capítulos, em que o primeiro capítulo incide e desseca em linhas gerais sobre o conceito de terceiro sector e respetivo enquadramento legal, a estrutura das organizações, o segundo capítulo sobre a excelências das organizações, a evolução do conceito de Qualidade, o Sistema de Gestão da Qualidade, os serviços e as Respostas sociais e os Modelos de Qualidade e o terceiro capítulo sobre as competências do Serviço Social nas OTS, o contributo profissional do Serviço Social e a importância da Gestão Social como prática do Serviço Social.

A segunda parte, está estruturada com base no suporte empírico e encontra-se organizada em quatro capítulos fundamentais, em que o primeiro aborda a contextualização metodológica, onde são expostos os objetivos de investigação e a questão orientadora, o segundo capítulo o método da investigação

A terceira parte, dedicada à explanação da análise de dados e a discussão dos resultados, em que serão apresentados o design e conceção do tratamento efetuado aos dados recolhidos e respetiva análise construtiva, assim como, as considerações decorrentes da presente investigação.

Por fim, apresenta-se a conclusão, com a síntese do trabalho realizado e uma breve reflexão sobre as limitações da pesquisa, bem como implicações e contributos para do estudo para o Serviço Social e para as organizações da economia social e solidária, nomeadamente, o terceiro sector.

## **I- Enquadramento Teórico**

## 2. Terceiro Setor: As organizações e a Economia Social

### 2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O terceiro sector é preconizado por organizações, que visam prestar serviços que alcancem a evolução, crescimento e bem-estar das populações. As mesmas surgem pela *“necessidade de cooperar, para atingir objetivos que são comuns aos indivíduos, quando associados em grupos ou em comunidades, a formação de organizações, desde os tempos mais longínquos, passou a constituir uma condição para o ser humano ultrapassar as suas limitações individuais e ultrapassar os seus problemas”* (Baião, 2016:9 ). O conceito de organização, é a combinação de esforços individuais que visam propostos/ finalidades coletivas, sendo que por ela torna-se possível o alcance d objetivos/metasp que pela via individual seria inatingível. Bilhim (2013) refere que a noção de organização pode ser interpretada em dois significados, ou seja, por um lado, como uma unidade ou entidade social, e por outro como a designação para condutas e processos sociais. Isto é, *“a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos’, assim como ‘é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. “* (Bilhim, 2013: 23)

As organizações podem ser constituídas por um ou mais pessoas, com uma relação cooperativa/colaborativa, com necessidade de uma gestão formal de ações, com metas e funções claras definidas, com uma estrutura organizacional bem hierarquizada e com limitação de poderes e fronteiras.

Para Edgar Schein (Bilhim, 2013), a organização visa a coordenação racional de inúmerasp áreas (funcional e humana) tendo em vista a execução de um objetivo ou intenção comum, definindo uma divisão do trabalho e funções, hierarquia e responsabilidades. A organização é vista como uma estrutura social, pensada e criada por sujeitos com a finalidade de atingir objetivos específicos. Não obstante, a organização tem como objetivo patente e explicito a necessidade de sobrevivência e crescimento.

Numa organização, a gestão deve ter em linha de conta a estrutura organizacional, tendo como base as *“relações formais, tal como são desenhadas num organigrama, e às obrigações dos membros da organização, como são especificadas na definição de funções e manuais de procedimentos.”* ( Bilhim, 2013:24) Isto é, a estrutura organizacional é composta por um conjunto de variáveis complexas, das

quais a gestão deve fazer opções e tomar decisões. A mesma possui três características evidentes:

- *A complexidade*: com graus de especialização, níveis hierárquicos, divisão do trabalho, tarefas e funções e disseminação extensiva da organização;
- *A formalização*: regida por procedimentos e normas que as organizações possuem para orientar os seus membros;
- *A Centralização*: onde hierarquicamente está localizado o poder da tomada de decisões. Estes são requisitos essenciais à estrutura organizacional para a mesma percutir a sua missão.

Estas componentes das estruturas organizacionais têm sido largamente estudadas, nomeadamente por autores relacionados com as teorias contingenciais (Woodward, 1965, 1977; Perrow, 1977, 1981; Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967, 1969; e Thompson, 1967). A abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional. Os autores que formularam a teoria da contingência, defendem que não existe uma única forma de organizar, mas sim, as organizações necessitam de ser constantemente ajustadas às condições ambientais e à tecnologia.

Segundo Bilhim (2013:121) as componentes acima referidas são as principais da estrutura organizacional. A par do estudo da complexidade organizacional por via da *diferenciação*, considerou-se também importante referir a *integração*. As organizações tornam-se mais complexas à medida que as suas próprias atividades e o contexto externo torna-se mais emaranhado.

A complexidade refere-se aos níveis de *diferenciação* existentes numa organização, nomeadamente, 1. *Diferenciação horizontal*; 2. *Diferenciação vertical*; e 3. *Diferenciação espacial*.

A primeira é das três a mais complexa, dado que a mesma engloba “o *nível de separação horizontal entre unidades ou departamentos, e diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas entre os seus membros. Pois, quanto maior for o número de unidades, maior será a complexidade de uma organização, e quanto maior for a diferenciação horizontal, maior a sua heterogeneidade*”. (Bilhim, 2013: 122) A diferenciação horizontal está intimamente ligada ao nível de especialização das tarefas desempenhadas pelos grupos homogéneos de membros da organização. Hall et al. (1967) consideraram o número de divisões dentro da organização e o número de especialidades em cada divisão como indicadores de complexidade/diferenciação horizontal, assim como, as características da diferenciação horizontal que evidenciam



em grande medida as organizações deste nível, são a especialização e a departamentação. Isto é, a diferenciação horizontal refere-se ao modo como a organização agrupa tarefas em papéis e papéis em subunidades (funções e divisões). Esta estabelece a divisão do trabalho, que capacita as pessoas a tornarem-se mais especializadas e produtivas na organização.

A diferenciação vertical, no geral, respeita à divisão da organização em subsistemas ou departamentos, onde cada qual desempenha uma tarefa especializada. A diferenciação vertical tem como base a profundidade da estrutura organizacional e é medida pelo número de níveis hierárquicos da organização. Quanto maior a diferenciação vertical, maior é a dificuldade de coordenação, controlo e comunicação, ou seja, de integração interna. Assim como, quanto maior o número de níveis hierárquicos existente entre o topo da organização e a classe operária, maior a probabilidade da distorção da comunicação e mais complicado se torna coordenar e supervisionar o trabalho executado (Bilhim, 2013: 122).

A diferenciação espacial ou dispersão geográfica é o terceiro elemento da complexidade. As atividades e o pessoal podem dispersar-se no espaço, conforme as funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas.

A *integração* diz respeito ao nível de coordenação atingido entre os diversos componentes internos da organização. Quanto maior a diferenciação, tanto maior é a necessidade de integração para promover um esforço convergente e unificado de forma a atingir os objectivos da organização. Enquanto a diferenciação especializa, divide e separa, a integração tenta reunir e convergir. Alguns dos mecanismos de integração conhecidos são: regras e procedimentos; hierarquia administrativa; planeamento; contactos directos; papeis de ligação; grupos de tarefa; equipas; organizações matriciais. Os conceitos de *diferenciação* e *integração* foram largamente estudados, entre outros, por Lawrence & Lorsch (1967).

A formalização dos processos de gestão concerne à importância relativa das regras e procedimentos explícitos numa organização, ou seja, está interligada ao grau de standardização de cada tarefa na organização. A formalização pode surtir em dois resultados distintos: a) contribuir para a diminuição da incerteza organizacional, através da definição clara das relações de poder e das áreas de responsabilidade de cada unidade operacional; e b) limitar a iniciativa pessoal, a tomada de riscos e o espírito de inovação na organização.

Por esta razão, diferentes tarefas e postos de trabalho têm níveis distintos de formalização. Os membros de níveis hierárquicos superiores por norma estão sujeitos

a um menor grau de formalização, dado que é esperado que tomem iniciativas próprias para promover o desenvolvimento da organização. Pelo contrário, os membros de níveis hierárquicos inferiores tendem a seguir procedimentos formais mais rígidos, com vista a maximizar a sua produtividade operacional. Exemplo disso, são os funcionários de Instituições de Solidariedade Social que na escala hierárquica estão na base (como auxiliares, ajudantes, entre outras categorias) devem seguir normas institucionais muito bem definidas, mas os coordenadores, diretores técnicos tem uma maior flexibilidade de atuação pela potencialidade do desenvolvimento organizacional.

A centralização e descentralização são conceitos que estão relacionados com o nível organizacional onde são tomadas as decisões numa organização e, por consequência, com a distribuição de poder nas organizações. A centralização é a situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, conseqüentemente, um reduzido grau de delegação. A autoridade para decidir está localizada no topo da organização. A descentralização é a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior. A autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos. (Bilhim, 2013).

De acordo com Bilhim (2013), as vantagens da centralização são: contribuição para uma uniformidade de políticas e de ação; a redução de riscos de erro pelos subordinados; A melhor utilização das capacidades dos experts; A permissão de um controlo apertado das operações; os custos: devido às economias de escala, a função centralizada pode ser gerida com menos recursos do que uma função descentralizada. A era tecnologica possibilita que empresas descentralizadas transumem para a centralização e vice-versa, sem por em causa o seu funcionamento ou processo de tomada de decisão.

Já as vantagens da descentralização são: Condução à tomada de decisões e a ações mais rápidas (agilidade) e mais adaptadas às condições locais; Desperta um maior interesse e entusiasmo, pois a descentralização estimula a criatividade e independência nas pessoas dos grupos mais baixos, ajudando a construir um espírito de equipa e a preparar candidatos para posições mais elevadas; Liberta tempo para os gestores de primeiro nível; A tecnologia da informação possibilita uma maior descentralização da autoridade, pois permitem que a autoridade seja delegada aos níveis inferiores da hierarquia, enquanto administração com nível superior recebe

informação actual no momento. Aqui, descentralizam-se por um lado, as decisões de operação, e por outro, centraliza-se o controlo dos resultados.

Segundo Teixeira (Teixeira, 2011: 210) existem diversas variantes que determinam a estrutura adotada por uma organização/ instituição, sendo particularmente:

- a) *O ambiente*: se o ambiente da organização for mais complexo e dinâmico, a sua estrutura tenderá a ser mais orgânica (maior colaboração), ao contrário de uma estrutura mais mecanicista, na presença de um ambiente estático;
- b) *A idade*: uma vez que quão mais antiga for a sua existência maior a propensão para uma estrutura mais formal;
- c) *A dimensão organizacional*: se a organização for maior, existe uma tendência para uma estrutura mais elaborada, logo mais formal;
- d) *A tecnologia* – pois se existir uma maior sofisticação na tecnologia utilizada a sua estrutura é mais elaborada e formal;
- e) *A cultura* da empresa afecta a sua liderança e por isso mesmo a distribuição da autoridade e estrutura da organização.

Apesar do tipo de estrutura a eleger por uma organização, a mesma poderá ser categorizada de acordo com dois tipos, mecanicista ou orgânica. A mecanicista é composta por vários departamentos dentro do mesmo grau hierárquico (elevada diferenciação horizontal), sendo caracterizada como uma estrutura mais rígida e formal e com uma disposição da autoridade restringida. Por sua vez, a orgânica é vista como menos formal, sendo caracterizada com um elevado nível de colaboração entre departamentos e com uma descentralização da autoridade. (Mota, 2014)

A estrutura escolhida pelas organizações é parte integrante da sua estratégia de liderança e está intimamente ligada à cultura da organização. Desta forma, pressupõe-se que cada indivíduo na organização se posicione perante os outros e perante o seu trabalho, consoante o que é esperado de si, desde o trabalho individual ao coletivo até ao nível de autonomia que o mesmo tem.

Bilhim (2013), recorda o trabalho de Burns e Stalker (1961), referindo que é possível separar as estruturas em dois campos gerais, a estrutura mecanicista e estrutura orgânica. Nas primeiras existe uma opção por uma cadeia de comando, defendendo uma divisão do trabalho por especialização, a qual se reflete numa grande diferenciação horizontal, conduzindo, por isso, a estruturas de organizações mais complexas e a uma coordenação mais formal (forte hierarquia). Fortalece-se, a alta formalização ao nível da comunicação, como propensão para uma interacção vertical

(maioritariamente comunicação descendente) e uma elevada centralização do poder de decisão e autoridade.

Na estrutura orgânica revela-se um menor assentimento pela cadeia de comando, o que a torna menos complexa e diferenciada horizontalmente. Subsiste uma menor formalização, o que potencia uma rede alargada de comunicação, com incidência na comunicação descendente, ascendente e lateral e, por isso mesmo, mais informal. Predomina uma propensão para a descentralização da autoridade e do poder de decisão, o que promove o poder participativo dos membros integrantes deste tipo de estruturas.

A estrutura, que cada organização adota, afecta as relações no contexto da mesma, a organização do trabalho e assegura a articulação entre as diferentes áreas, facilitando o cumprimento de objetivos globais e afirmando o seu bom funcionamento.

## 2.2. O CONCEITO DO TERCEIRO SECTOR

A definição do conceito do terceiro sector ao longo dos anos tem sido estudada por vários investigadores e que devido à sua complexidade, não é possível encontrar uma consensualidade quanto à definição do seu conceito. Numa perspetiva analítica, algumas definições apontam que o Terceiro Sector “*consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.*” (Salvatore apud Viltolini, 2003:27), assim como, o mesmo também “*define-se em oposição, por um lado, ao sector lucrativo (..)guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a entreaajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços.*” (Amado, 2007: 52).

Por sua vez, Quintão (2004:2), defini-o como um “*conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado*”.

Não obstante, as definições para o Terceiro Sector tem como elementos comuns a primazia dos objetivos sociais sobre a finalidade lucrativa, produzem bens e serviços socialmente válidos e úteis, escolhem contextos socialmente vulneráveis e podem utilizar trabalhadores com dificuldades em ingressar no mercado de trabalho concorrencial. (Vieira, 2018)

Este sector não se limita ao Estado Social, mas também aponta para um modelo jurídico que se caracteriza, não só pela sua dimensão ou atividade, mas também pela “*primazia da participação dos parceiros sociais e dos objetivos sociais sobre o lucro, pela defesa e implementação dos princípios da solidariedade e da responsabilidade, pelo respeito de valores comuns, de autonomia e cidadania, pela conjugação de interesses dos utilizadores com o interesse geral, pela adesão livre e voluntária, pelo controlo democrático pelos membros, pela autonomia de gestão e independência relativamente aos poderes públicos*” (Vieira, 2018)

Desta forma, o que dificulta um grau de consensualidade quanto ao conceito de Terceiro Sector, é o facto de nele agregar-se uma panóplia diferenciada de organizações, cada uma com as suas especificidades e dinâmicas, missão e valores intrínsecos e campo de atuação.

As Organizações do Terceiro Sector assumem uma determinada missão de cariz social, isto é, têm por objetivo dar resposta a determinado problema social, recorrendo a uma diversidade de mecanismos e ferramentas para o solucionar. Entre várias organizações com diferentes naturezas jurídicas, destacam-se as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que têm vindo a assumir uma gradual importância, sendo o seu trabalho cada vez mais valorizado pela Sociedade Civil, principalmente em países que atravessam uma fase de recessão económica e carências de outro nível, onde é visível a pobreza e exclusão social dos indivíduos. Atualmente quando falamos de organizações que tem como finalidade a prestação de serviços sociais, verificamos que se trata de uma realidade mundial e com uma importância crescente, podendo as mesmas ser *entendidas como um dos suportes do funcionamento do capitalismo*. (Vieira, 2018)

Neste sentido, é crucial aprofundar a génese do terceiro sector, o vetor de uma economia social, potenciadoras de proteção social, preventoras de situações de carência, dependência, vulnerabilidade e exclusão social.

## 2.3 O TERCEIRO SECTOR EM PORTUGAL

Em Portugal a evolução do Terceiro Sector, está intimamente relacionada com os aspetos marcantes da História do nosso país. De acordo com Franco em colaboração com outros autores (Franco et al, 2005: 22), a Igreja Católica está na base embrionária deste sector, devido à sua longa tradição de mutualidade e cooperação e de controlo político, e também como entidade preconizante de um Estado de bem-estar e com uma forte delegação de funções do Estado nas organizações não lucrativas.

Portugal é um país com estreita ligação à Igreja Católica, pelo que foi notório a sua influência no Terceiro Sector, com a implementação de diversas instituições regidas pelos princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação. No século XV as Misericórdias começaram a surgir, com o intuito de dar resposta ao aumento alucinante da pobreza no país, tendo sido fundadas com o objetivo primordial de assistir mulheres e crianças, uma vez que grande parte dos homens passavam tempo afastados devido exercício das suas funções laborais. De acordo com Sobreiro (s.d: 26) a fundação da primeira Irmandade da Misericórdia em Lisboa tinha uma organização necessária para a realização de uma prática assistencial a indivíduos carenciados.

Segundo Baião ( 2016: 57) , “ *durante o período moderno, foram atribuídas novas fundações às misericórdias e foram incorporadas instituições de caridade, que não subsistiam de forma autónoma. Mantiveram, ao longo dos anos, a assistência caritativa e religiosa, albergaram os peregrinos e cumpriram com os rituais no enterro aos mortos sem família ou com reduzidas condições financeiras.*”

De acordo com Coutinho (2003: 143) a partir de 1926, o Estado Novo assume a missão de restaurar a ordem em Portugal, no âmbito da política social e proteção da família, sendo um período em que a segurança dos pobres provinda das redes familiares e corporações. Sustentou-se assim, nesta fase, a equação “*Gramsciana*”, ou seja, “ *Estado + Sociedade Política + Sociedade Civil*”.

Em 1935, o Estado Novo promove uma profunda reforma da assistência e concede um estatuto privilegiado às formas de proteção social baseadas em instituições de assistência, dado que no contexto político da época compartilhavam a mesma ideologia religiosa com o Clero. O efeito deste facto revê-se no princípio da subsidiariedade da ação do Estado relativamente às iniciativas particulares, que por

intermédio de financiamentos públicos ampliou o património das instituições, em detrimento da generalização do acesso aos serviços de ação social, um direito implícito de toda a população.

Já nos finais da década de sessenta do século XX, e consequente fim do Estado Novo, fomentou-se o denominado “Estado-Providência”. Assiste-se, em Portugal, à primeira proposta de previdência social regida por uma generalização da proteção social a partir de um sistema integrado e composta por três pilares: o sistema de saúde; o regime de assistência (que passou a designar-se de ação social); e o regime de previdência (alargamento do sistema contributivo e corporativo existente) (Quintão, 2011). Apesar da intenção de integrar esses setores, não se alterou a tradicional diferenciação dos esquemas de proteção social, da previdência e da assistência, nem o modelo de intervenção pública neste domínio (Hespanha et al. 2000:120-121).

Estes privilégios levaram à permanência de insuficientes e inconsistentes contradições da intervenção pública, assim como, a uma notável diferenciação nos privilégios concedidos às instituições particulares. Na eventualidade destas serem alicerçadas em atos ético-religiosos, enquadradas pelo sistema de saúde e assistência, beneficiavam de um estatuto mais elevado, sendo o seu património frequentemente ampliado através de financiamento público (em detrimento da generalização do acesso aos serviços garantidos como direito de cidadania a toda a população).

Não obstante, já as associações mutualistas, integradas no sistema de previdência, foram subordinadas a regras rigorosas de organização e financiamento decorrendo em limitações das suas ações e à extinção de muitas delas, isto é, *“as associações mutualistas (...) integradas no sistema de previdência (...) são submetidas a regras estritas de organização e funcionamento (...). O regime de tutela a que foram submetidas pelo corporativismo conservador do Estado Novo conduziu à limitação das suas atividades, a um isolamento das associações orientadas territorialmente para o atendimento de carências básicas dos setores mais desfavorecidos, à estagnação e extinção de muitas das existentes”* (Hespanha et al., 2000: 123-124).

Em contrapartida, após a revolução de 25 de Abril, consolida-se em Portugal a estrutura de um Estado Providência composto por um sistema de ação social universal e integrado procurando responder às necessidades e solicitações sociais, como refere Hespanha (2000:127), *“no período imediatamente após o abril de 1974 foi criado um*

*conjunto de medidas, umas mais diretamente orientadas para a eliminação das formas de extrema pobreza, outras orientadas para objetivos económicos e sociais que globalmente (se cumpridos) significariam a constituição de um Estado de bem-estar social de tipo keynesiano, dos mais avançados da Europa”*

Nesta fase foi também visível um forte intervencionismo económico e político do Estado na sociedade, a intervenção de grupos sociais e económicos intermediários nas instâncias de negociação social, assim como, uma mudança positiva na incorporação institucional da lógica dos direitos de cidadania. Foi igualmente relevante, a diversificação de iniciativas particulares, que se caracterizavam em organizações que visavam a melhoria das condições de vida ou do trabalho, ampliando e consolidando a cidadania na construção do projeto democrático. Contudo, *“a relação do Estado com estas iniciativas da sociedade civil foi muito ambivalente. (...) Ao nível do discurso político, estes grupos de cidadãos são reconhecidos e valorizado o seu contributo para a resolução das questões sobre quem atuam (...) por parte dos serviços estatais foram, em regra, colocados todo o tipo de impedimentos legais e dificuldades burocráticas ao reconhecimento e aceitação dessas formas organizativas como entidades credíveis para negociar com o Estado regimes de cooperação, ou mesmo como suporte institucional dos serviços prestados às populações”* (Hespanha et al., 2000:129).

Com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), na década de 1980, fez subsair uma ligação do sistema aos objetivos de ordem macroeconómica, no que toca às políticas de reestruturação das empresas e também ao outros setores por via dos Programas Europeus de Luta Contra a Pobreza. Desta feita, assiste-se à modernização e desenvolvimento de programas e medidas políticas de luta contra a exclusão e desenvolvimento de parcerias com as Organizações do Terceiro Setor, sendo que muitas destas intervenções ocorriam paralelamente ao Sistema de Segurança Social (Ferreira, 2000).

Estas intervenções levaram dos anos 1980 até à atualidade a uma diversificação do próprio Terceiro Setor, criando configurações complementares e privadas de intervenção social. Para Boaventura de Sousa Santos, *“a partir de 1980, os discursos anti-Estado e pró- crise do Estado de bem-estar europeu apontam a tendência para a privatização da proteção social, entre outras áreas do social, através de práticas de desvalorização dos direitos sociais e transferência de benefícios para o setor privado”*; discursos a que o próprio Estado tem sido permeável. Por esse motivo,



*também o Estado adota “um discurso e uma prática política que visa revalorizar a sociedade civil em detrimento do Estado” (Santos et al., 1992:4-5).*

De igual forma, Ferreira (2004) refere que a institucionalização das iniciativas oriundas dos movimentos sociais dos pós 25 de Abril em organizações legalmente reconhecidas, dificultou o desenvolvimento e emancipação de novas organizações com outro tipo de interesses, tornando-se essas instituições produtoras de bens e serviços subcontratados pelo Estado. Hespanha (2001) refere que o Estatuto das IPSS em 1979 era orientado por uma visão intervencionista, situação que se retrocedeu na revisão de 1983, apresentando um modelo de regulação menos diretivo, tendo-se alargado o âmbito da autonomia e ampliado o conceito legal de IPSS. Com base na Lei da Segurança Social (Lei n.º 28/84, de 14 de Agosto), é reconhecido às instituições privadas um papel importante na produção direta e no exercício das atividades e serviços e, por esse facto, o Estado obriga-se a conceder-lhe “*apoios de natureza material, técnica e financeira*” (Hespanha, 2001:198). Desta forma, a proclamada autonomia institucional e defesa dos interesses dos sectores mais vulnerável, coloca-se como ambígua perante a supervisão do Estado.

O Terceiro Setor é constituído por Organizações da sociedade civil que têm partilhado com o Estado funções de regulação, e por tal, exigem legitimidade e credibilidade para representar e defender os interesses das populações mais carenciadas, aos quais prestam serviço e pelo qual são comparticipadas pelo Estado, (Hespanha, 2001). É notório, a delegação de funções do Estado nas Instituições de Solidariedade Social, para atuar e cooperar nas áreas de prestação de serviços mais tipificados como o apoio às famílias, assim como, nas áreas mais inovadoras que exigem novas respostas aos desafios da sociedade (Toxicod dependência, HIV, Refugiados, etc). Não obstante, as IPSS com projetos inovadores em termos de temáticas e públicos e sem tipologia tipificada pelo Estado, são penalizadas e encaram uma maior complexidade em conseguir financiamento público ( Guerra, 2013).

Torna-se relevante perceber como as especificidades do Estado-Providência português tem implicação no desenvolvimento das atividades do Terceiro Sector. De acordo com Guerra (2013), mencionando um estudo da American John Hopkins University (Franco et al., 2005) sobre o terceiro setor português, percebe-se a relevância económica deste setor para o PIB e para a manutenção do emprego em Portugal. Neste estudo de 2006, verifica-se que estas organizações contribuem em 2% no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, assim como, a população empregada neste tipo de instituições rondava os cerca de 185 mil indivíduos em 2006 (Salomon,

2012, in Guerra, 2013). Já segundo um estudo mais recente levado a cabo pela CNIS, revela que *“embora actualmente impossível de quantificar com exatidão, a importância direta das IPSS na economia portuguesa em 2008 terá sido certamente superior a 1.7% do VAB, 2.9% das remunerações e 2.4% do consumo final.”* Estes valores traduzem a importância económica das Organizações do Terceiro Sector em Portugal, cuja mesma será certamente superior a outras áreas dos restantes sectores.

O Estado após a revolução de 1974, tem favorecido o desenvolvimento de entidades sem fins lucrativos, limitando simultaneamente a sua independência e intervenção, nomeadamente, no campo do enquadramento legal, na ambiguidade das funções e nas fontes de financiamento (Franco et al., 2005). Segundo, Heloísa Perista (2001) a existência de um Sistema de Segurança Social baseado num modelo pluralista, favorece as responsabilidades partilhadas entre o Estado e o setor não lucrativo. As Organizações do Terceiro Sector, no século XX, evoluíram para um papel diferente, mantendo e aumentando as suas atividades. Esta mudança traduziu-se, no facto de o Estado assumir a responsabilidade política pela proteção social, mediante a consagração de direitos e a prestação de serviços diversos. Neste sentido, o Estado recorreu à participação das organizações deste sector, regulando sua a sua atividade e assegurando-lhes uma parte comparticipação significativa do financiamento para a sua sustentabilidade.

As mesmas *“«sentiram-se» contratadas pelo Estado para a prestação de serviços que a este competiam; e, ao mesmo tempo, procuraram manter a sua identidade própria, radicada na sociedade civil, independentemente do papel do Estado.”* ( CNIS)

Este desenvolvimento potenciou três conceções sobre a missão das organizações:

1. **Estatizante:** O estado é visto como o responsável pela Acção Social, e pode efetuar a concessão às IPSS e a outras entidades a responsabilidade da prestações de serviços nessas áreas;
2. **Auto-responsabilização:** as organizações consideram-se provenientes da sociedade civil e, por tal, vinculadas diretamente à solução dos respectivos problemas sociais, assim como, a comparticipação dos poderes públicos neste pressuposto de que também eram co-responsáveis por esta dimensão fundamental do bem comum;
3. **Cooperação:** corresponde à síntese das anteriores, isto é, as instituições estão comprometidas com as pessoas necessitadas, prestam-lhes os apoios

possíveis, com os seus próprios meios, assim como, requerem a intervenção subsidiária do Estado e assumem-no como co-responsável e regulador.

As potencialidades do Terceiro Sector são múltiplas e são diversas as áreas nas quais as organizações pertencentes a este sector podem vir a desenvolver a sua intervenção com vantagem face a modelos estatais ou privados. A nível da criação do emprego e desenvolvimento local, as instituições da economia social podem ter um contributo decisivo para o renascimento da capacidade de comunidades mais carenciadas. A nível do desenvolvimento social, apesar de terreno de intervenção do estado, as organizações contribuem ativamente para o conhecimento da realidade das comunidades onde atuam, o que se apresenta como um capital precioso para a progresso e implementação de políticas que respondam a problemas complexos e com respostas específicas.

A nível das redes de suporte numa perspectiva macro e micro, as instituições tem um papel preponderante, pois é através da experiência coletiva que é possível promover o pensamento crítico e potenciar a implementação de políticas sociais alargadas. Apesar destas potencialidades, existem fatores condicionantes, como a relação de poder com o estado, em que nos muitos casos há uma assunção da realização das tarefas de que o estado está cada vez menos interessado em fazer, assim como, uma reprodução do modo de funcionamento e uma dependência total face ao mesmo.

## 2.4 ENQUADRAMENTO LEGAL

Em Portugal, o Terceiro Sector tem vindo a evoluir de forma competitiva e eficiente. As Organizações do Terceiro Setor desempenham um papel fundamental na sociedade, tendo vindo nas últimas décadas a crescer numa perspetiva quantitativa, heterogénea e qualitativa do ponto de vista da sua atividade. O papel destas organizações como estímulo da economia solidária, tem sido reconhecida pelo poder político, pela comunicação social e por diversas instâncias nacionais e europeias. Neste momento, não existe formalmente em Portugal um enquadramento legal dedicado ao Terceiro Sector, contudo é possível contextualiza-lo formalmente. Segundo Franco (2005: 20), *“a liberdade de associação é uma característica de extrema importância, pois é precisamente graças a ela que existem em Portugal variadíssimas associações, sob a forma de organizações sem fins lucrativos.”*

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, é garantida em Portugal a coexistência de três sectores relacionados com os meios de produção, sendo estes o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social, vulgarmente denominado de Terceiro Sector e/ ou de economia social e que surge como diferenciador entre o sector público e ao sector privado, tendo como finalidade suprimir algumas das lacunas existentes nos restantes sectores de actividade.

Segundo Campos ( 2013), fazendo menção ao artigo 82º, n.4, da Constituição da República Portuguesa, o Sector Cooperativo e Social, designação atribuída pelo Governo Nacional, compreende particularmente:

- a) *Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;*
- b) *Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;*
- c) *Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;*
- d) *Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.”*

Contudo, termo Sector Cooperativo e Social é comumente utilizado com outras terminologias distintas. No que respeita às formas legais que revestem as organizações do Terceiro Sector, estas incluem Associações, Fundações, Instituições de Desenvolvimento Local, Misericórdias, Museus, Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento, Associações Mutualistas e Cooperativas.

Desta forma, importa definir e diferenciar as diversas naturezas jurídicas das organizações do terceiro sector, assim como, fazer uma alusão às formas legais subjacentes às mesmas. Segundo Franco (Franco et al, 2005: 8-9) existe uma pluralidade de enquadramento das organizações do Terceiro Sector, sendo as demais:

- a. **Associações:** Constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Ex: Associações humanitária, de estudantes, entre outras;
- b. **Fundações:** Um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867.

- c. **Instituições de Desenvolvimento Local**, que actuam em áreas rurais com estratégias de desenvolvimento de pessoas e territórios.
- d. **Misericórdias**: Organizações com ligação à Igreja Católica, colaboram-se na assistência social e saúde. A União das Misericórdias Portuguesas é uma organização federativa que representa estas instituições.
- e. **Museus**: legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos;
- f. **Organizações não-governamentais**: ONG'S para o desenvolvimento, que dinamizam programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos (ex: assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e proteção e promoção dos direitos humanos);
- g. **Associações mutualistas**: Possuem o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, e promovem q ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros;
- h. **Cooperativas**: orientadas pela Lei das Cooperativas.

A visibilidade deste setor reflete-se no seu papel não só enquanto agente económico, mas também como ator político, uma vez que por um lado, detém uma vertente de prestação de serviços qualificados à sociedade, respondendo de forma eficaz a problemas sociais complexos, e por outro, na defesa dos direitos dos individuo promovendo a mudança a nível micro e macro das políticas públicas e sociais.

Segundo a Resolução do Parlamento Europeu, a Economia Social *'ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania activa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica'*.

A mesma pode caracterizar-se, segundo a CIRIEC como *"o conjunto das empresas de livre adesão e autonomia de decisão, democraticamente organizadas, com personalidade jurídica própria, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros no mercado, produzindo bens e serviços, e nas quais a eventual distribuição dos excedentes de exercício e a tomada de decisões não estão ligadas ao capital individual dos membros, que terão um voto cada. Nela se incluem, designadamente, Cooperativas, Mutualidades, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Misericórdias, Associações de Desenvolvimento Local e Regional e as Fundações, bem como empresas sociais e entidades voluntárias não lucrativas que produzam*

*serviços de não mercado para as famílias, e cujos eventuais excedentes não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, controlam ou financiam”.*

Em Portugal, com a criação da Lei de Bases da Economia Social em 2013 (Lei n.º 30/2013) consagrou-se como princípios orientadores para as Organizações do Terceiro Sector:

1. O primado das pessoas e dos objetivos sociais, com vista a criação de projectos com fins humanitários e de respostas concretas a problemas complexos;
2. A adesão e participação livre e voluntária, com base numa visão filantrópica e com contributo para o bem comum;
3. O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros, doatado de órgãos representativos e cooperativos;
4. A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral: com base numa necessidade micro e aplicá-la numa perspetiva macro;
5. 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;
6. A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
7. A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada, não visando o lucro, mas sim uma redistribuição do excedente para a missão da organização.

Importa referir, que em Portugal detêm uma maior expressão numérica as Instituições Particulares de Solidariedade Social que são *“pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público. Os objetivos das IPSS concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de*

*outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades” (Guia Prático da Económica Social: S.D: 11)*

As organizações sem fins lucrativos são em maior expressão, Pessoas Coletivas Privadas e obedecendo à sua missão, valores e objetivos, as mesmas podem ser declaradas e reconhecidas como entidades de utilidade pública, adquirindo assim um estatuto legal específico. As IPSS, são exemplo disso, em quem lhes é atribuído automaticamente esse estatuto legal.

Contudo, deve-se realçar que o facto de serem reconhecidas como entidades de utilidade pública, produz um aumento de obrigações, devendo obedecer a várias directrizes como: *“o dever de apresentar relatórios anuais ao Governo e de apresentar qualquer informação que lhe seja solicitada por qualquer entidade governamental que apoie a instituição. As organizações privadas sem fins lucrativos que recebem fundos públicos podem, ainda, ser objeto de sucessivas auditorias por parte do Tribunal de Contas Português, visando garantir a boa gestão financeira e um sistema de controlo interno. Em termos de gestão e transparência, as Pessoas Coletivas Privadas, de acordo com o Código Civil, devem ter pelo menos um Conselho de Administração (Assembleia Geral) e um Conselho Fiscal, que atuam como um controlador financeiro”.* (Franco, 2005:22).

Assim, perante a evolução nas últimas décadas da legislação em Portugal, tem havido uma especial atenção para os grandes conjuntos que constituem as Organizações do Terceiro Sector: Instituições Particulares de Solidariedade Social; Pessoas Coletivas de Utilidade Pública; Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa; e as Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento.

### 3. A Excelência nas Organizações do Terceiro Sector

#### 3.1. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A preocupação com a qualidade dos bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto/ serviço acabado/prestado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção. O surgimento da qualidade, segundo Evans e Lindsay (1992, in Saraiva & Teixeira, 2010, p. 101) “(...) *pode situar-se na Idade Antiga (...), com as pinturas egípcias e a construção de pirâmides a já evidenciar a presença de mecanismos de medição e inspeção do trabalho realizado.*” Pode dizer-se então que a qualidade sempre foi um fenómeno existente na sociedade e inerente aos seres humanos (Ramos Pires, 2007:19), pois “*no período em que as pessoas produziam para seu consumo próprio, a qualidade podia ser entendida como comida simples e boa (...)*que eram conseguidas através de uma habilidade própria, muita energia e persistência. Hoje em dia os consumidores não têm possibilidade de influenciar diretamente grande parte dos produtos que consomem. (...) dependentes de outros em larga escala, exigem garantias acrescidas da qualidade dos produtos.” Também Fey & Gogue (1983) consideram o conceito de qualidade subjetivo e transversal a todos os bens e serviços, conceito este que se transformou em disciplina ao longo dos anos (Dooley, s. d.; Fey & Gogue, 1983).

A *Era do Controle Estatístico* surgiu com o aparecimento da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade.

A preocupação com a qualidade começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que na década de 20, tinha uma grande inquietude com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. W.A. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico do Processo (CEP), assim como, criou o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), método essencial da Gestão da Qualidade, que ficou conhecido como Ciclo *Deming* da Qualidade.



Os Sistemas da Qualidade foram pensados, projetados e estabelecidos desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde na década de 40, no Japão e em vários outros países do mundo. O estatístico e consultor W.E. Deming, reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, foi convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers ( JUSE ) para formar e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico do processo e sobre gestão da qualidade. A qualidade segundo Deming e Crosby mentores da Qualidade, citando Rodrigues (2014) é *“definida como “conformance to requirements”, sendo que Crosby é conhecido pela sua política de zero-defeitos, obtida através de uma gestão rigorosa da qualidade. Nesta gestão, de acordo com Melo Brito & Lencastre (2000), Crosby considera que todos os indivíduos se devem incluir na organização do processo de qualidade. Deming, de acordo com Saraiva & Teixeira (2010: 102), define qualidade como “(...) grau previsível de uniformidade e fiabilidade, com custo reduzido e adequação ao mercado”.*”(Rodrigues, 2014: 4)

W.E. Deming contribuiu significativamente para o Japão tornar-se num dos estados com a fabricação de produtos inovadores de alta qualidade. Desta forma, o Japão inicia a sua revolução de gestão silenciosa, proporcionando-lhe o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial.

Na década de 50, surgiu a preocupação com a Gestão da Qualidade, que trouxe uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os aspetos de sua operação.

No período pós-guerra foram experimentadas novas dimensões do planeamento nos sectores de estrutura lucrativa. Em virtude da incompatibilidade entre os produtos e as necessidades do mercado, passou-se a adotar um planeamento estratégico, que se caracterizava por uma preocupação acrescida com o ambiente externo às organizações. Com a crise da década de 70 emergiu a importância da disseminação de informações, em que variáveis informacionais, sócio-culturais e políticas foram entendidas como fundamentais, começando a determinar uma mudança no estilo da gestão.

Desta feita, na década de 80, o planeamento estratégico consolidou-se como condição necessária, tendo por base as variáveis técnicas, económicas, sociais,

psicológicas e políticas que formam um sistema das organizações do sector lucrativo. Este visa também, como interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, com vista à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual. Esta competitividade e o desempenho deverá ser medida com base em dimensões fulcrais ao desenvolvimento das organizações, podendo as mesmas ser comprometidas com: a) deficiências na capacitação dos recursos humanos; b) modelos de gestão ultrapassados, que não geram motivação; c) tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

O termo Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade, pelo que, a perceção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, vivências e expectativas.

Para o autor Dooley, o conceito de Qualidade foi progredindo, tendo por base três paradigmas, o “Caveat Emptor”, o Controlo da Qualidade e, por fim, o paradigma da Gestão da Qualidade Total (TQM). Segundo Rodrigues (2014:4) relativamente ao primeiro paradigma “ *este corresponde à era pré-industrial na qual os conceitos de qualidade e quantidade eram as palavras de ordem, sendo que a qualidade dos produtos era distinguida através de características básicas como a cor, som, cheiro, entre outras*”. Desta forma, o nome “Caveat Emptor” está ligado à atribuição da qualidade através do exame direto das características do produto pelo cliente.

O paradigma do Controlo da Qualidade surge na era da revolução industrial onde emerge a complexidade do produto e processo deste, pelo que verifica-se uma uniformidade do produto, surge a motivação individual na concretização do produto, bem como processos estatísticos como forma de controlo da qualidade do produto. (Rodrigues, 2014). No terceiro paradigma surge a Gestão da Qualidade Total, gestão esta que insere alterações na prática da qualidade, através do envolvimento global de todas as pessoas da organização, inovação dos métodos, reconhecimento da qualidade na sobrevivência da organização e inclusão da qualidade em todos os processos de produção e serviços.

O conceito de Qualidade tem agregado ao longo das décadas seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características que subentendem um todo, como a qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética. Por qualidade intrínseca entende-se a capacidade do produto ou serviço cumprir com o objetivo ao qual se destina. A dimensão custo tem duas vertentes, o custo para a organização do

serviço prestado e o preço para o cliente/utente, pelo que, nesta dimensão não basta ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço adequado. A dimensão do atendimento contém três parâmetros, o local, o prazo e a quantidade, que por si só demonstram a importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência. (Rodrigues, 2014)

A Moral e Segurança dos clientes internos de uma organização (funcionários) são também fatores decisivos na prestação de serviços de excelência: funcionários desmotivados, mal-treinados ou com pouco investimento na sua formação, inconscientes da importância de seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente. A segurança dos clientes externos (beneficiário do serviço) de qualquer organização, está ligado à segurança física dos mesmos e ao impacto do serviço prestado no contexto. Atualmente pode-se dizer, que o foco no cliente/utente tem a importância máxima em todas as organizações.

A sexta dimensão, a Ética, é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear as pessoas, os processos e as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo actual.

Desta forma, o conceito de Qualidade, que tem sofrido várias evoluções no decorrer do tempo e conjuntura, com a essência de evitar erros e empregando técnicas adequadas às situações em causa (Oliveira Rocha, 2006). Segundo Oliveira Rocha (2006) a evolução do conceito de Qualidade tem cinco fases: a fase da inspeção da qualidade (1945-1949), a fase do controlo estatístico da qualidade (1949-1951), a fase do sistema orientado para a garantia da qualidade (1951- finais dos anos 60), a fase do controlo da qualidade em toda a organização (finais dos anos 60 até anos 80) e a fase da gestão da qualidade total (TQM), que se encontra presente desde os anos 80 até ao quotidiano. A Gestão da Qualidade Total (TQM) é uma opção para a reorientação da gestão das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipa; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

A TQM valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo a sua capacidade para resolver problemas no local e quando ocorrem procurando a permanentemente a otimização. Esta deve ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir, implicando uma mudança na performance da gestão e na forma moderna de entender o sucesso das organizações. Estas mudanças visam o comprometimento com o desempenho, a procura do auto-controlo e o aprimoramento dos processos. Envolve igualmente uma mudança na cultura da

organização, onde as relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controlo. Assim, a conceção de qualidade tem evoluído de forma gradual, tornando-se não apenas num fator essencial do produto ou serviço, mas também numa condição estratégica para competir e resistir no mercado atual (Lopes, 2009).

De acordo com Ramos Pires (2007:20) garantir a qualidade é uma tarefa complexa, pois “(...) a qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser mensurável, de outro modo não existirá possibilidade de controlo; mesmo as características subjetivas devem (...) ter alguma forma de medição (...)”.

## **3.2. A IMPLEMENTAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

### **3.2.1. O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE**

Com base na evolução do conceito de Qualidade, qualquer que seja sua definição deve implicar respostas às necessidades do cliente interno e externo pelo produto/ serviço adquirido, atuando de diferente forma e intensidade, segundo o tipo de produto que se está a produzir ou serviço que se está a prestar. A aplicação dos princípios da Qualidade, nunca deve estar desagregada da Melhoria Contínua, a qual é entendida como um processo de mudanças continuadas que visam a melhoria do desempenho da organização e lhe agregam valor. Para tal, é necessário a existência de eficácia e eficiência na gestão da qualidade, bem como o envolvimento da gestão de topo neste processo. Assim surge o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), “(...) em que o termo sistema «traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, inter-atuam e formam um todo coerente com um objetivo comum»” (Saraiva & Teixeira, 2010:103).

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional criada para gerir e garantir a Qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Citando Rodrigues (2014: 06) o “SGQ é definido por Pereira & Requeijo (2008, in Saraiva & Teixeira, 2010:103) como um sistema “(...) que compreende a estrutura organizacional, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a Política da Qualidade e concretizar os objetivos preconizados pela organização”. Portanto, o SGQ permite a obtenção da melhoria contínua ao mínimo custo, transmitindo a confiança necessária de que se alcançou um nível de qualidade aceitável (Saraiva & Teixeira, 2010).” De

igual forma, Ramos Pires (2007: 35) refere, “o sistema de qualidade é um subsistema da gestão porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efetiva e competitiva”.

Para Pinto e Soares (2010: 21) o SGQ é entendido como uma “filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes”. Existem várias motivações que levam as organizações a implementar o SGQ, pelo que Saraiva & Teixeira (2010: 104) referem como alguns propósitos “(...) a certificação da organização e a garantia da qualidade dos seus produtos e/ou serviços e processos; a redução dos custos da qualidade (...); a prevenção e correção de problemas de qualidade; (...) a concorrência com sistemas já implementados; o alargamento e procura de novos mercados; e o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes áreas da organização”. Contudo, existem obstáculos na implementação do SGQ nas organizações, pois “(...) as organizações são constituídas por seres humanos que por vezes cometem erros, os processos produtivos e as tecnologias envolvidas são cada vez mais complexas, o que conduz a dificuldades (...) de interpretação e comunicação” (Ramos Pires, 2007: 39).

Apesar das várias limitações na implementação dos Sistemas de Gestão de Qualidade, é visível que as organizações tem um evolução significativa após a sua operacionalização, pois segundo Rodrigues (2014:8), “permite o envolvimento de todos os elementos da empresa, promove uma cultura de melhoria contínua, focaliza-se no cliente, colocando ao seu dispor produtos e serviços de acordo com as suas necessidades e expectativas”, o que promove uma melhoria constante na organização e estimula a comunicação interna (ISO, 2009).

Ao falarmos do Sistema de Gestão de Qualidade, não podemos esquecer do reconhecimento na sociedade civil que o mesmo tem, através de normas certificadas com referenciais específicos para a gestão da qualidade. Como exemplo, a ISO 9001 implementada por muitas organizações do terceiro sector, “é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável” (ISO 9001:2015). As normas ISO permitem a difusão do conhecimento, os avanços nas tecnologias e a partilha de boas práticas de gestão entre organizações. As normas baseiam-se em princípios de Gestão da Qualidade, como o foco no cliente, liderança,

comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomadas de decisões baseadas em evidências, gestão de relações.

Assim, devido ao elevado crescimento do setor de serviços, geridos por organizações do terceiro sector, a gestão da qualidade torna-se uma ferramenta fundamental, uma vez que é imprescindível a existência de qualidade nos serviços para que uma organização disponha de vantagens competitivas e sustentáveis.

### 3.2.2. AS RESPOSTAS SOCIAIS

A sociedade em que vivemos atualmente está em constante mutação e transformação, onde são apresentadas várias dicotomias entre a segurança e a fragilidade, a liberdade e a responsabilidade, a rotina e a inovação, variáveis estas que desencadeiam a instabilidade nos indivíduos, grupos e comunidade em geral. Neste sentido o aparecimento das organizações que dizem respeito ao Terceiro Setor, conceito utilizado em 1973 por Theodor Levitt “(...) *para descrever as iniciativas que surgiam entre o estado e o sector privado. Na França o termo surge relacionado com as crises do mercado laboral e com as críticas do modelo fordista. Em 1978, Jacques Delors utilizou o termo num relatório da Comissão Europeia sobre as políticas de emprego e, por sua vez, Lipietz citado por Defourny (2009), propõe que o terceiro setor exista, paralelamente às empresas capitalistas*” (Ramos, 2012: 6). O conceito também ganhou novo significado no mundo académico, uma vez que a partir dos anos noventa verificou-se um “boom” nas investigações acerca do desenvolvimento do setor (Ramos, 2012).

Portanto, podemos afirmar que “(...) hoje vivemos numa sociedade de risco social, cultural, económica e axiológica” (Azevedo, 2011:21), e por tal o apoio social ao indivíduo pode ser desenvolvido por organizações com diversas naturezas jurídicas que são fulcrais na vitalização da sociedade e na eficiência das respostas aos inúmeros problemas sociais existentes. As organizações prestam um serviço à sociedade, atuando nas mais diversas áreas de intervenção e vulnerabilidade social tendo como finalidade “(...) *um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada*” (in Rodrigues, cit Drucker, 1992, p. XIV).

Não obstante, é primordial efetuar um cenário operativo e diretivo mais completo e standardizado das respostas sociais existente na esfera portuguesa. De acordo, com o regime jurídico e o Decreto-Lei nº 64/2007, de 14 de Março são consideradas várias R.S tipificadas no âmbito das actividades e serviços a crianças,

jovens, famílias, pessoas idosas ou pessoas com deficiência, assim como, a prevenção e reparação das situações de carência, disfunção e marginalização e exclusão social. Estas áreas são desdobradas e tipificada em respostas sociais. ( Anexo I). Estas respostas podem ser desenvolvidas por entidades do Terceiro Sector, e em grande medida pelas IPSS ou por outros organismos com ou sem utilidade pública, podendo estar abrangidos por acordos de cooperação celebrados com o Instituto da Segurança Social, I.P, como forma de sustentabilidade financeira e efetivação de serviços que promovam o bem-estar dos indivíduos e da sociedade em geral.

As organizações para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, podem utilizar alguns modelos de referência, ou seja, a ISO 9001 que é certificada por entidades com essa competência e os modelos de excelência lançados pelo Instituto de Segurança Social. A certificação segundo referencial da ISO 9001 de acordo com Rodrigues (2014: 37) compõem uma série de pontos reconhecidos internacionalmente e destinados a garantir a qualidade, pelo que a certificação depende da acreditação realizada por outra organização reconhecida como entidade oficial e competente para esse fim. De acordo com Oliveira Rocha (2006) os modelos de excelência preconizados pelo ISS estão associados a prémios de distinção, como o prémio Europeu da Qualidade, prémio da Responsabilidade da European Foundation for Quality Management ( EFQM) ou Prémio Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais, destinado-se a estimular a melhoria das organizações, de forma a aumentar a sua competitividade em relação aos vários prestadores de serviços nas áreas sociais.

### **3.3. GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS**

#### **3.3.1. OS SERVIÇOS**

O sector dos serviços tem evoluído nas últimas décadas e devido ao seu crescimento, a gestão da qualidade torna-se um princípio fundamental, uma vez que é indispensável a existência de serviços de excelência para que uma organização disponha de característica diferenciadora positiva. Desta forma, é necessário analisar as diferentes definições de serviço, o crescimento deste setor e a sua importância na economia portuguesa, assim como, a Gestão da Qualidade nos serviços.

Primeiramente é pertinente perceber o significado do conceito de serviço, antes de avançarmos para a abordagem elucidativa da qualidade nos serviços. Não

obstante, de acordo com Mota (2014) e analisando a definição de serviço que surge no dicionário (1997:570), o mesmo pode ser definido como o ato de servir; o exercício de funções obrigatórias, também de assistência e ação útil ou benéfica, “ (...) *setor terciário da economia que engloba as atividades económicas que suprem necessidades humanas, sem criar bens materiais*” (Texto, 1997). São inúmeras as definições para este conceito, como sugere Besson (1973 in Eleutério, 2001:7) os “(...) *serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio*”.

Para Blois (1974, in Eleutério, 2001) o serviço pode ser definido como uma atividade que pode ser comercializada e que proporciona satisfação ao cliente. Também Quinn *et al* (1987, in Marques, 2012) encaram o serviço como uma atividade económica cujo resultado é simultaneamente produzido e consumido, sendo que o serviço apresenta aspetos intangíveis. Para Quinn *et al* (1987: 35, in Lopes, 2009: 11), o serviço é um modo de “(...) *incluir todas as atividades económicas cujo resultado não é um produto ou construção física, e que geralmente se consome no momento que se produz e que proporciona valor acrescentado ao juntar aspetos (como a conveniência, entretenimento, oportunidade, comodidade ou saúde), que essencialmente são preocupações intangíveis para quem os adquire pela primeira vez*”. De acordo com Eiglier & Langeard (2002:7) “(...) *um serviço possui um valor aos olhos de quem o oferece, assim como de quem o consome, o cliente*”.

O serviço é o resultado da interação entre três componentes: o cliente/utente, a pessoa com quem contata e o suporte físico, fazendo com que o serviço vá ao encontro da necessidade que o cliente apresenta (Eiglier & Langeard, 2002). Os mesmos diferenciam-se dos produtos em várias dimensões, pois apresentam uma natureza complexa e comportam uma interligação entre os vários processos (G. Dale, van der Wiele, & van Iwararden, 2007; Juran & De Feo, 2010).

Segundo Oliveira Rocha (2006: 26) os serviços diferem dos produtos em quatro características: 1. Os serviços são intangíveis e apreciados de forma subjetiva; 2. São considerados atividades; 3. São produzidos e consumidos ao mesmo tempo; 4. o consumidor participa no processo de produção, como no “(...) *caso da saúde, educação e outros serviços sociais*”.

De igual forma, Kotler (1988, in Lopes, 2009) também encontra quatro características nos serviços, nomeadamente, a intangibilidade (não podem ser tocados), a inseparabilidade (são produzidos e consumidos simultaneamente), a



variabilidade (a qualidade do serviço varia conforme o executor do mesmo) e a percibilidade (dado que estes não podem ser armazenados) (Rodrigues, 2014).

É importante referir que para Oliveira Rocha (2006), os serviços apresentam duas dimensões distintas, a qualidade técnica do resultado e a qualidade funcional do processo. Estão as duas intimamente estruturadas pela comparação que o cliente faz do serviço com as suas expectativas, ou seja, *“alguns dos fatores que afetam a expectativa dos consumidores dependem diretamente da organização e da sua imagem (...) e a qualidade final é o resultado da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada”* (Oliveira Rocha, 2006: 27).

Em suma, os serviços são intangíveis e heterogéneos e diferem de cliente para cliente, tendo em conta as suas expectativas e preferências, o que torna este conceito complexo e ambíguo de avaliar do ponto de vista da qualidade (Marques, 2012; Oliveira Rocha, 2006).

### **3.3.2. OS SERVIÇOS EM PORTUGAL**

Nos últimos anos o setor dos serviços tem evoluído de forma considerável em Portugal, empregando em 2012 cerca de 64% da população, de acordo com dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, 2013). De acordo com Pedroso *et al* (2011), Portugal tem-se transformado nas últimas décadas num país cujo setor terciário tem apresentado uma crescente evolução, sendo evidente a existência de vários fatores que explicam este crescimento da economia nacional, sendo um deles o crescimento exponencial do setor dos serviços, derivado da estrutura e expansão da oferta de serviços, em grande medida nas áreas da saúde e educação (Pedroso et al, 2011).

Segundo este autor, os serviços têm contribuído para o desenvolvimento económico do país sendo algumas das áreas de relevo relacionados com comunicações, banca e seguros, jurídicos, imobiliário, educação, bem-estar, serviços de apoio social e saúde, entre outras. Este crescimento tem manifestado um impacto positivo no setor dos serviços, impondo uma necessidade de desenvolvimento de serviços com qualidade para os clientes/utentes, aumentando a competitividade saudável entre as organizações presentes no mercado e procura da excelência.

Com o crescimento e a competitividade, a qualidade dos serviços torna-se essencial para as organizações atingirem a excelência (Marques, 2012). A Qualidade é interpretada de forma subjetiva (Saraiva & Teixeira, 2010), estando a Gestão da

Qualidade do serviço intimidante ligada ao significado de Qualidade, onde são refletidos os seus determinantes e a forma como podem ser mensurados, verificando e identificando possíveis falhas e as formas de resolver as mesmas para uma eficaz prestação do serviço. Estas correspondem a custos para as entidades / organizações, o que as obriga a determinar um conjunto de ações corretivas para eliminar o efeito das não conformidades junto dos clientes (Fey & Gogue, 1983).

A qualidade nos serviços é um problema de metodologia, uma vez que, é necessário a criação de métodos, estratégias e processos para existir uma melhoria contínua, um efetivo trabalho em equipa, dado que todo o capital humano da organização deve envolver-se em prol da melhoria e a qualidade continuamente e, conseqüentemente, das relações humanas, pois para comercializar um serviço é importante estabelecer uma relação de confiança com o consumidor / cliente. Já para Juran & De Feo (2010), a qualidade nos serviços implica a existência de uma série de requisitos que vão ao encontro dos desejos do cliente, sem erros ou defeitos. A qualidade do ponto de vista do consumidor abrange a compreensão exata dos limites e termos prometidos ao mesmo. Desta forma, é essencial avaliar a qualidade do serviço, definir parâmetros de medição claros e objetivos com o intuito de atingir resultados e satisfazer o cliente (Selle *et al.*, 2001). Todavia, esta tarefa torna-se complexa, pois em muitos casos nem os próprios consumidores conseguem reconhecer as suas expectativas (Melo Brito & Lencastre, 2000). Cada organização deve criar o seu próprio método de trabalho, numa perspectiva operacional e se conceba confiança ao seu cliente (Selle *et al.*, 2001).

Segundo alguns autores já anteriormente abordados, o serviço é avaliado pela relação estabelecida entre a qualidade expetada e a qualidade experimentada (Heckert, 2001; Maia Ribeiro, 2010). Assim, Nóbrega (1997, in Heckert, 2001:63) identifica sete princípios que suportam a melhoria da qualidade nos serviços: 1) *“a qualidade é definida pelo cliente; 2) A qualidade é uma jornada; 3) A qualidade é trabalho de todos; 4) Qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis; 5) Qualidade e integridade são inseparáveis; 6) Qualidade é uma questão de projeto; 7) Qualidade é cumprir as promessas do serviço”*.

Logo, a qualidade esperada é atingida quando a mesma é experienciada e é ajustada às expetativas que o cliente/ consumidor apresentava (Stefano & Filho, 2013). Esta distinção pode ainda ser atingida por múltiplos fatores, denominados *gaps* (desvios) podem ocorrer numa organização (G. Dale *et al.*, 2007). Os *gaps* identificados podem ser:

- 1) *Gap 1*: Expetativas dos consumidores vs. Gestão das perceções sobre as expetativas dos consumidores;
- 2) *Gap 2*: gestão das perceções sobre as expetativas dos consumidores vs. especificações definidas atualmente sobre qualidade do serviço;
- 3) *Gap 3*: especificações da qualidade do serviço vs. serviço entregue ao consumidor;
- 4) *Gap 4*: serviço entregue ao consumidor vs. comunicações externas que o consumidor executa sobre o serviço (G. Dale *et al.*, 2007).
- 5) *Gap 5*: discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido (in Eleutério, 2001).

Existem fatores que influenciam as expetativas dos clientes/utentes, isto é, a comunicação boca a boca, as experiências anteriores, as comunicações externas e as necessidades pessoais de cada pessoa (Zeithaml *et al*: 1990, in Heckert, 2001). A qualidade do serviço pode ser medida através de vários indicadores qualitativos e quantitativos, sendo os quantitativos, indicadores de números ou graus e estão interligados com o tempo de espera, número de visitas, exatidão dos valores contabilísticos, entre outros. Por sua vez, os indicadores qualitativos representam características correlacionadas com a confiança, conforto, amabilidade, segurança, entre outros demais. Contudo, existem indicadores que são característicos do serviço, como a capacidade de resposta perante imprevistos, duração de todo o processo, pessoas que intervêm no serviço, etc. Na medição da qualidade dos serviços são utilizados diversos critérios pelos consumidores, nomeadamente, a tangibilidade (que são as evidências físicas do serviço), a fiabilidade (execução do serviço fiável e digno), a capacidade de resposta (capacidade de ajudar os clientes a alcançarem uma resposta e prestar um serviço rápido), a segurança (profissionais credíveis e educados) e a empatia (atenção individual prestada ao cliente) (Melo Brito & Lencastre, 2000)

Contudo, Parasuraman *et al* (1988) e Robinson (1995, in Eleutério, 2001) consideram que existem mais 5 dimensões passíveis de serem tidas em conta, nomeadamente, a *confiança* (capacidade de cumprir o prometido), a *comunicação* (manter os clientes informados utilizando uma linguagem perceptível para os mesmos), a *competência* (todos os funcionários da organização possuírem o “*know-how*” e habilidades necessárias para um desempenho correto e credível), a *cortesia* (respeito e educação para com os consumidores), o *acesso* (facilidade em aproximar-

se e abordar o cliente). Para Parasuraman (in G. Dale *et al*, 2007, p. 240-241), estas variáveis são utilizadas perante a facilidade e dificuldade de avaliar o serviço. Não obstante, Gronroos (1993, in Eleutério, 2001) atenta também seis critérios na avaliação da qualidade dos serviços:

- a) O *profissionalismo e habilidades*: relaciona-se com a competência dos funcionários e organização em si, tal como referiu o Parasuraman (1988);
- b) As *atitudes e comportamento*: consumidores sentem que são ouvidos pelos funcionários, portanto, relaciona-se com a cortesia e empatia referidos pelos autores acima mencionados;
- c) As *facilidades de acesso e flexibilidade*: consumidores sentem que organização e funcionários da mesma se disponibilizam de acordo com as suas necessidades, o que vai ao encontro do critério acesso definido por Parasuraman (1988);
- d) A *confiabilidade e honestidade*: os consumidores sentem-se seguros em relação à empresa em relação à execução das suas promessas, isto é, manifesta-se o critério de segurança citado pelos vários autores já mencionados;
- e) A *recuperação*: ou seja, em caso de obstáculos, os consumidores acreditam na capacidade de resposta da organização em resolver os mesmos;
- f) A *reputação e credibilidade*: os clientes mantêm-se fiéis à organização.

Porém, os serviços apresentam falhas que traduzem-se em consequências para a organização, nomeadamente, a insatisfação do cliente, o decréscimo da confiança do mesmo na organização, publicidade verbal negativa, inaptidão em manter clientes/ utentes devido às suas falhas. (Rodrigues, 2014)

Muitos autores consideram que os erros criam custos, pelo que é necessário corrigi-los e motivar os funcionários para melhorar o seu desempenho (Armistead *et al*, 1995; Bitner *et al*, 1994, in G. Dale, 2007). Mas é preciso ter em mente que as falhas irão sempre existir na prestação de um serviço, e que mesmo assim é possível medir a qualidade do mesmo, através de diversas formas como:

- a) A *Estatística*: medindo a percentagem de queixas por atrasos nas entregas ou percentagens de clientes satisfeitos e insatisfeitos;
- b) *Quantificadamente*: medindo o tempo médio para atender uma chamada

- c) Efeitos realizados: se o problema identificado é eliminado, devolução de pedidos;
- d) Atitudes: amabilidade, cortesia ou até indiferença demonstrada perante o cliente/utente;
- e) Condutas observáveis: por exemplo a competência dos funcionários, honestidade e rapidez destes;
- f) Tempo: como o tempo de espera ou o tempo de atraso;
- g) Grau de satisfação do cliente: isto é, se o cliente ficou muito satisfeito, pouco satisfeito ou insatisfeito;
- h) Custo: custos da não qualidade;
  - a. Clientes adquiridos ou perdidos: efetuando percentagens com identificação do número de clientes adquiridos ou perdidos;
- i) Reclamações: através da análise das queixas e reclamações recebidas;
- j) Falhas: através da análise e quantificação de erros e repetições dos erros (Selle *et al.*, 2001).

Segundo Melo Brito & Lencastre (2000) existem três categorias de instrumentos para medir a qualidade dos serviços, a medição da produção, a medição financeira a medição das perceções e satisfação dos clientes. Estas categorias não operam de forma independente, mas complementam-se, pois, *“o resultado de medições das perceções e satisfação dos clientes é expresso em indicações para a produção, a qual é posteriormente medida de acordo com essas orientações. As medições financeiras constituem um instrumento de confirmação da eficácia das melhorias da qualidade e da racionalidade da sua implementação”* (Melo Brito & Lencastre, 2000: 103).

No concerne às medições da qualidade perante os clientes, estes autores apontam várias formas de medição como, *“(...) questionários de satisfação dos clientes, taxas de chamadas de serviço, ratings de performance dos departamentos dentro da organização e previsões de obsolescência dos produtos”* (Melo Brito & Lencastre, 2000, p. 104). Relativamente à medição da qualidade do serviço através das perceções dos clientes, a melhor forma de averiguar é através da escala SERVQUAL.

### **3.4. A EXCELÊNCIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NAS RESPOSTAS SOCIAIS**

#### **3.4.1. MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICÁVEIS AO TERCEIRO SECTOR**

A Qualidade nos serviços é o pilar das organizações do Terceiro Setor, sendo a satisfação dos clientes/ utentes a finalidade, pois estes são a verdadeira razão da existência das organizações (Nunes et al., 2001). Para Hudson (1999:175, cit Heckert, 2001) é notória preocupação crescente das organizações deste setor em demonstrarem o seu desempenho e qualidade nos serviços que prestam, referindo que “(...) *as organizações orientadas por valores estão se tornando cada vez mais cientes da necessidade de monitorar o desempenho*”. Igualmente, Claro (2006:6) garante que “*o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expetativas, é um desafio que implicará o envolvimento e empenho de todas as partes interessadas*”. Assim, com vista à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, as organizações podem empregar três modelos de gestão, designadamente o referencial ISO 9000 e solicitar a auditoria e certificação por terceiros; os modelos de excelência como o *European Foundation for Quality Management* e Prémio Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais; e os Níveis A,B,C de certificação segundo os Manuais de Qualidade do ISS ( Rodrigues, 2014).

Relativamente às normas ISO e certificação por terceiros, estas “(...) *constituem serie de standards reconhecidos internacionalmente e destinados a garantir a qualidade*” (Oliveira Rocha, 2006:74) sendo que esta certificação depende da acreditação realizada por entidade devidamente reconhecida para o efeito, também ela regida por um nível elevado enquanto entidade certificadora. Os modelos de excelência estão correlacionados a prémios de distinção, como por exemplo o prémio europeu da qualidade, prémio da responsabilidade da *European Foundation for Quality Management* (designado por EFQM) ou Prémio Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais ( EQUASS), sendo que este “*destina-se a estimular a melhoria das empresas, de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência das empresas (...)*” (Oliveira Rocha, 2006:80). Não obstante, as organizações podem implementar um Sistema de Gestão da Qualidade para alcançar uma melhoria interna de gestão ou podem também certificar-se, obtendo assim um reconhecimento externo (Henriques et al., 2009; R. Borges, 2008).

O modelo da EFQM fundamenta-se em oito critérios diferenciados por *critérios meios* e *critérios resultados*, onde os primeiros correspondem aos fatores-chave de gestão da organização e os segundos correspondem ao desfecho alcançado com a implementação do modelo (Henriques *et al.*, 2009). Já a norma ISO 9001 permite às organizações centrarem-se nos seus processos, considerando que os mesmos são prossecuções estruturadas de processos e sub-processos (Mateus, 2003). Desta forma, como já foi referido anteriormente, as organizações poderiam implementar o ciclo PDCA (*“Plan-Do-Check-Act”*) em cada processo ou sistema de processos como um todo. Ou seja, o processo pode ser definido como um conjunto de atividades que pretende fomentar a melhoria nos contactos interdepartamentais e interfuncionais da organização, por forma a torná-la mais eficaz (Ribeiro, 2006).

Pensando no contexto português e *“no contexto das IPSS (...) a Comunidade Europeia [tem] vindo a exigir aos países membros um aumento significativo na qualidade dos serviços a prestar a crianças e idosos, exigências estas que foram adotadas pela Segurança Social portuguesa – entidade que tutela as atividades das IPSS”* (Henriques *et al.*, 2009:126). Não obstante, o Instituto da Segurança Social (ISS), responsabilizou-se pela criação de Manuais da Qualidade para determinadas respostas sociais, baseando-se nas disposições da norma ISO 9001 – Gestão da Qualidade dos Serviços, normas da família ISO 9000; na norma ISO 22000 – Gestão da Segurança Alimentar e em diversa legislação que se aplica à qualidade dos equipamentos (Claro, 2006; Henriques *et al.*, 2009).

Para Claro (2006) *“o modelo de avaliação criado pelo ISS inspirou-se ainda no modelo europeu de auto-avaliação CAF (Common Assessment Framework) que é o modelo europeu de excelência da European Foundation for Quality Management. Este modelo assenta no princípio de que as organizações atingem resultados excelentes através da liderança na conclusão do Planeamento e Estratégia das Pessoas, Recursos, Parcerias e Processos”* (DGAEP 2007, cit Henriques *et al.*, 2009:127).

Os Manuais do ISS possibilitam às organizações melhorar a sua gestão e diferenciar-se dos demais parceiros/ concorrência positiva, devendo os mesmos ser articulados com as normas ISO 9001 e ajustados ao contexto de cada organização, consentindo-lhes a criação de suporte documental de relevância (Henriques *et al.*, 2009). Segundo (Rodrigues, 2014), são processos que promovem a melhoria contínua, a eficácia e eficiência da organização e dotam a gestão de topo ( Direções) na implementação e definição de políticas internas, objetivos, meios de comunicação e direcionar para os resultados. Assim, os Manuais contêm modelos de avaliação da

qualidade das respostas sociais (MAQRS), nomeadamente: 1. Lar Residencial; 2. Centro de atividades Ocupacionais; 3. Lar de Infância e Juventude; 4. Centro de Acolhimento Temporário; 5. Estrutura Residencial para Idosos; 6. Creche; 7. Centro de Dia; 8. Serviço de Apoio Domiciliário (R. Borges, 2008).

Os MAQRS têm como premissa possibilitar às instituições a sua própria avaliação e permitir que a mesma implemente e desenvolva um Sistema de Gestão da Qualidade, *“(...) permitindo uma melhoria significativa da sua organização e funcionamento, nomeadamente através da melhoria da eficiência e eficácia dos processos, maior grau de participação dos clientes nos serviços que lhe são destinados, maior dinamização e efetivação da participação da família, aumento do grau de satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e de um modo geral de todo o meio envolvente da organização e da sociedade em geral”* (Claro, 2006:6).

Ribeiro (2006) encara estes modelos não só como uma possibilidade de melhoria contínua do serviço, mas também como um potenciador da auto sustentabilidade da organização. Estes modelos/ referenciais tem como população-alvos grupos vulneráveis de grande importância na esfera da intervenção social, nomeadamente, as crianças e jovens, as pessoas com deficiências e os idosos e desejam tornar-se num instrumento de implementação e avaliação da qualidade dos serviços, com o objetivo de diferenciar positivamente as Respostas Sociais (Rodrigues, 2014).

Importa ainda referir que os MAQRS dividem-se em três setores, nomeadamente, os modelos de avaliação da qualidade, o manual de processos chave e questionários de avaliação da satisfação interna e externa (clientes, colaboradores e *stakeholders*) (Claro, 2006). Salienta-se que foram definidos para cada processo - chave *“objetivos, campo de aplicação, fluxograma das atividades / modo operativo, indicadores, dados de entrada e saída de responsabilidades; instruções de trabalho que descrevem as atividades associadas a cada processo (...); impressos com o duplo objetivo de serem por vezes instrumentos de trabalho e registos das ações realizadas”* (Ribeiro, 2006: 10).

Os MAQRS foram constituídos pelo ISS e tendo por base três níveis de exigência, que podem ser atingidos de forma progressiva e evolutiva, para as organizações que implementam o SGQ proposto:

- Nível C – nível mais básico de implementação da qualidade;
- Nível B – nível intermédio de implementação da qualidade;



- Nível A – nível mais exigente de implementação da qualidade (Claro, 2006; R. Borges, 2008).

Não obstante, é relevante salvaguardar que a certificação ainda não é obrigatória nas Organizações do Terceiro Setor, pelo que não são penalizadas pela ausência de um SGQ, porém é intenção do ISS que todas as respostas sociais, para as quais existe um manual de certificação, promovam os critérios supostos para grau de exigência mínimo, o nível C, e “(...) *sendo sempre exigido o cumprimento do estipulado em sede de Acordo de Cooperação*” (R. Borges, 2008:18). Para Claro (2006: 7) “*o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível B e A, será voluntário e considerado como um fator de diferenciação positiva das respostas sociais, criando-se para o efeito metodologias de divulgação pública das respostas que obtenham a qualificação nestes dois níveis*”.

Já o processo de certificação de uma organização deverá ser efetuada por “(...) *entidade qualificadora externa, independente e acreditada pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC) e no âmbito do Sistema Português da Qualidade (...)*”. Só desta forma, a Organização obterá o selo de “Resposta Social Certificada” e será legalmente registada (Guterres *et al.*, 2010:7). Este processo exige apoio técnico e consultoria especializada nestas áreas, materializando-se em ações de informação, bem como na disponibilização dos modelos de avaliação da qualidade em suporte papel ou digital (Guterres *et al.*, 2010).

A certificação das entidades só acontecerá perante uma organização que reúna um conjunto de documentos e procedimentos relativos ao Sistema de Gestão da Qualidade, sendo que estes documentos devem encontrar-se implementados há mais de seis meses. Assim, e após o envio de um dossier de candidatura, indicando o nível de qualificação que pretendem obter, apresentado à entidade certificadora, esta verifica se estão reunidas todas as condições e conseqüente exigências de requisitos da candidatura, através da realização de uma auditoria (Instituto de Segurança Social, 2012). Desta forma, “*o objetivo do ISS é que as Respostas Sociais procurem a excelência dos seus serviços, garantam a sua sustentabilidade através da qualidade, se preocupem com a sua viabilidade através da mudança organizacional e fortaleçam uma identidade que melhor responda às necessidades das suas comunidades*” (R. Borges, 2008: 19).

As instituições sentem a necessidade de possuir um sistema interno eficaz e organizado, de forma a garantir o bem-estar dos seus clientes/ utentes, assim como, para atingir a estabilidade, eficiência e rigor da prestação de serviços da mesma

(Guterres *et al.*, 2010) Isto é, *“privilegiar uma visão holística do sistema e desenvolver um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar, é apostar na qualidade total, qualidade que está atenta a todas as partes interessadas, aos resultados, ao valor que se produz, à gestão por processos, ao cliente, à melhoria contínua e à aplicação de normas que definem padrões de qualidade”* (Silva, 2008: 4) Assim, o SGQ é um *“(...) projeto [que] dignifica os profissionais e dirigentes e reforça os ganhos alcançados na qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade servida, constituindo uma referência no enquadramento europeu dos serviços sociais”* (Pereira, 2013:37).

Nesta perspetiva, é objetivo de o modelo de Gestão da Qualidade das respostas sociais dar resposta a três desafios:

1. Qualificar os agentes e as respostas sociais, para que estas sejam eficazes na resposta às necessidades do público-alvo;
2. Permitir a sustentabilidade da organização através de uma gestão estratégica, onde o conceito de melhoria contínua se encontra fortemente enraizado;
3. Possibilitar uma competitividade salutar entre as organizações do terceiro setor.

Por fim, segundo Rodrigues (2014) existe ainda outro desafio relevante a concretizar, nomeadamente, a definição de indicadores para avaliar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas respostas sociais, o nível dos resultados obtidos e impacto no funcionamento da instituição, a qualidade dos serviços prestados e ainda potenciais alterações resultantes do sistema que possam vir a ocorrer no processo de implementação, pois *“(...)estes desafios constituem oportunidades de mudança para que a prestação de serviços se desenvolva através de uma cultura da qualidade com valores orientados para as pessoas, para a sua dignidade, para a defesa dos seus direitos, para a solidariedade, para o profissionalismo e para a arte de saber fazer bem (...)”* (Silva, 2008:3).

## 4. O Serviço Social como interlocutor da Qualidade na intervenção em Organizações do Terceiro Sector

### 4.1 COMPETÊNCIAS DO SERVIÇO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÃO SOCIAIS

#### 4.1.1. O SERVIÇO SOCIAL ENQUANTO SABER TÉCNICO- PRÁTICO

O Serviço Social é considerado uma área do conhecimento das ciências sociais e humanas e uma profissão da mudança social, justiça social e promoção dos direitos humanos. Uma profissão que se institucionalizou enquanto tal no início do século XX, apesar da sua génese ter origem anterior a esse período (Carvalho e Pinto (coord), 2015; Martins, 1999; 2010). Segundo Montaña (2007), ao falarmos da natureza do Serviço Social temos de identificar duas teses explicativas: a tese endogenista e a tese histórico-crítica.

A primeira defende que “o Serviço Social teve origem na evolução, organização e profissionalização nas formas anteriores de ajuda, de caridade e da filantropia” (Montaña, 2007:23). De igual forma, existem autores como Herman Kruse, Ezequiel Ander-Egg e Gisele Konopka, que consideram relevante olhar para esta tese como parte integrante de um contexto onde a construção do significado social da profissão, cujas bases teóricas eram incipientes, com fundamentações ecléticas, de entendimento equivocado sobre o lugar que ocupa a profissão na ordem do capital, sem reconhecê-la “vinculada a uma estrutura político-económica, dentro de uma determinada divisão sócio-técnica do trabalho” (MONTAÑO, 2007:3).

Para Konopka (1979: 37) “O Serviço Social também modificou as suas atribuições no curso da história. Teve início com os atos de caridade, atribuição que é encarada, em apenas algumas sociedades, como o seu objetivo exclusivo ou principal. Hoje em dia, serve a todas as pessoas, independentemente de sua posição social ou económica, e trabalha com grande variedade de problemas individuais, de grupo e comunitários. Reconhecidamente, o seu objetivo comum é “ajudar o funcionamento social”. Muitos esforços foram e estão sendo feitos para substituir suas fibras defeituosas. Esses esforços são feitos para melhorar o ambiente, assim como para ajudar o indivíduo.”

A segunda tese ou perspectiva histórico-crítica, cujos autores como Marilda lamamoto e José Paulo Netto, entendem como distinta da primeira, defendem “o

*assistente social como um profissional que desempenha um papel claramente político, tendo uma função que não se explica por si mesma, mas pela posição que o profissional ocupa na divisão sócio-técnica do trabalho” (MONTAÑO, 2007: 9).*

De acordo com Montañó (2007), a natureza e funcionalidade do Serviço Social não incide na ajuda como prática filantrópica, mas sim, deve ser entendida a partir da sua funcionalidade com a ordem burguesa, no momento em que o Estado toma para si, na passagem do capitalismo concorrencial à fase monopolista, a resposta da “*questão social*”, mediante políticas sociais, que segundo Yamamoto e Carvalho (2006:85) “*estabelece uma das linhas divisórias entre a atividade assistencial voluntária, desencadeada por motivações puramente pessoais e idealistas, e a atividade profissional que se estabelece mediante uma relação contratual que regulamenta as condições de obtenção de meios de vida necessários à reprodução desse trabalhador especializado.*” Segundo Montañó (2007: 17) “*a função do Serviço Social é de legitimação da ordem e aumento da acumulação capitalista, tendo, portanto, uma natureza e funcionalidade político-económica e não altruísta [...] que, coincidindo em alguma medida nos tipos de práticas desenvolvidas em torno da “questão social”, são, na sua natureza e funcionalidade, essencialmente distintos*”

Assim, pode-se entender o Serviço Social como um produto histórico e não como uma evolução das formas de ajuda, que partindo de uma perspetiva de totalidade, o assistente social é um trabalhador assalariado, de ocupação específica na divisão sócio-técnica do trabalho, vinculado à execução das políticas sociais segmentadas, em que o Estado se constitui desde dos primórdios da profissão, como o principal órgão empregador, e, portanto legitimador da mesma. (Brinca, 20017)

Por tal, pensar sobre a natureza do Serviço Social sem considerar o Estado na fase monopolista do capital, será como analisar a profissão dissociada das relações sociais que a compõe. Nesse sentido, tem-se na fase monopolista do capital, a visão que segundo Netto (1992) “*recoloca, em patamar mais alto, o sistema totalizante de contradições que confere à ordem burguesa os seus traços basilares de exploração, alienação e transitoriedade histórica, todos eles desvelados pela crítica marxiana*”.

Não obstante, a crise capitalista provocou transformações sociais, às quais o Serviço Social teve de se ajustar. Este reajuste passou por uma análise interna, relativamente aos seus pressupostos de intervenção e objetivos. Segundo Brinca (2017: 43) “*Tomou-se consciência de um Serviço Social Clássico e da necessidade de um Serviço Social Alternativo, mais conceptualizado que por sua vez desenforme novas metodologias de intervenção que pressupõe uma aproximação às Ciências*

*Sociais, para fazer uma reavaliação de si mesmo, e para redescobrir/resgatar a sua identidade profissional.”*

A rutura com a herança clássica expressa-se com uma procura, um desejo por alcançar novas bases de legitimidade da ação profissional, que, reconhecendo as contradições sociais presentes nas condições do exercício profissional, procura colocar-se, objetivamente, ao serviço dos interesses dos indivíduos. (Brinca, 2017)

O Serviço Social constituiu-se como um projeto ético e político tendo como referência a contradição do capital trabalho e a defesa dos direitos através da ação coletiva (Iamamoto, 1994; 2004; Faleiros, 2001; Netto, 2002), isto é, o “ *projeto ético e político do Serviço Social implica o compromisso com a competência, que só pode ter como base o aperfeiçoamento intelectual do assistente social. Daí a ênfase numa formação académica qualificada, fundada em conceções teórico-metodológicas críticas e sólidas, capazes de viabilizar uma análise concreta da realidade social – formação que deve abrir a via à preocupação com a (auto) formação permanente e estimular uma constante preocupação investigativa*” (Netto, 2012:16).

A introspetiva sobre o Serviço Social é composta por teorias e metodologias, por um instrumental técnico-científico e por um projeto ético político (Netto, 2011; Iamamoto, 2004). Esta área de saber confronta-se pela sua constante intervenção em contextos de risco, pelo empowerment e advocacy, entre a rutura com o assistencialismo e a regulação da actuação.

Para Autés (1999), o Serviço Social está em permanente dualidade paradoxal, dado que por um lado, procura o controlo da sociedade pela instrumentação regulada do Estado, e por outro, estimula e desenvolve a esperada emancipação e o acesso aos direitos civis numa participação ativa de todos os indivíduos, promovendo a inclusão social de todos os grupos societários. Compete de igual forma ao Serviço Social, a “*função de comunicação ou mediação no sentido de estabelecer a comunicação, ser intermediário entre grupos e pessoas, entre instituições e cidadãos, entre oferta e procura*” (Hoven, 2002:97).

O modelo de Serviço Social na atualidade pode ser caracterizado pelo menos em dois tipos: o convencional clássico (ilustrado na tese da endogenista) e o não convencional/alternativo (ilustrado na tese histórico-crítica). A primeira abordagem, mais antiga, deu história ao Serviço Social, constituído pelos métodos profissionais do Serviço Social de Caso, Grupos e Comunidades para além dos métodos complementares de administração, de planeamento e o método clássico de pesquisa (Vieira, 1969). O desenvolvimento de uma relação de ajuda mais informal e de maior

proximidade, não tão focalizada no problema, mas, sobretudo, no sujeito de intervenção, levou à caracterização do designado método integrado (pedido, diagnóstico, planeamento e acompanhamento e avaliação) (Robertis, 2011). Este método centra-se na procura de soluções, na mudança social, que permite focar os pontos de interesse de um grupo e/ou comunidade, desenvolvendo atividades de interesse comum.

Podemos igualmente referir que Serviço social surge como uma estratégia de classe, onde o Estado assume para si o tratamento das questões sociais e onde as políticas sociais, são executadas pelos assistentes sociais com meio de produzir reformas e em integrar as classes mais desfavorecidas (Passarinho, 2009). As diversas conceptualizações sobre a praxis do Serviço Social que têm sido configuradas são o produto resultante da evolução histórica da sociedade e das modificações sociais, económicas e políticas em tem decorrido ao longo dos tempos, assim como do próprio desenvolvimento das ciências sociais (Garcia e Bracho, 2005).

A partir da década de 70, atuação profissional do Assistente Social passa a ser demarcada por uma tendência de natureza estruturalista. Desenvolve um discurso profissional que se aproxima dos fundamentos da modernização nas Ciências Sociais e que se expressa numa mudança de prática profissional consubstanciada numa viragem para as alterações dos comportamentos sociais (Mouro, 2001).

Também neste período, surgem discussões sobre uma dimensão política da Ação do Serviço Social, com a necessidade de explicar e consciencializar para a análise do percurso social e os projectos societários. Verifica-se a emergência de correntes do Serviço Social radical que vêem o assistente social como um agente político (Amaro, 2009). Deste então, a profissão expressa desenvolvimentos teórico-conceptuais e profissionais diferenciados, até chegarmos à definição que conhecemos hoje de Serviço Social. Assim, *“O exercício da profissão de assistente social promove a mudança social, a resolução de problemas no contexto das relações humanas e a capacidade de empenhamento das pessoas na melhoria do “bem-estar”. Aplicando teorias do comportamento humano e dos sistemas sociais, o serviço social focaliza a sua intervenção no relacionamento das pessoas com o meio que as rodeia. Os princípios de direitos humanos e justiça social são elementos fundamentais para o serviço social”* (International Federation of Social Workers, 2004).

O Serviço Social intervém nas múltiplas e complexas transições e relações entre as pessoas e o seu ambiente contextual. Tem como missão habilitar as pessoas para desenvolvimento do seu potencial humano, valorizar as suas trajetórias e

prevenir a disfunção social. Está por si só, dotado para resolver problemas sociais complexos e em constante mutação que as pessoas mais vulneráveis enfrentam. Assim, os assistentes sociais convertem-se em agentes que alteram a sociedade, as trajetórias de vida dos indivíduos, famílias e comunidades (Garcia e Bracho, 2005). Ao Serviço Social está subjacente um conjunto articulado de valores, de teorias e de práticas (International Federation of Social Workers, 2000).

É de salientar, que não existe um pensamento singular ou uma compreensão exclusiva do Serviço Social, pois “*Várias correntes têm atravessado esta disciplina e diferentes posturas têm sido adotadas no seu exercício: entre abordagens mais coletivistas e mais individualistas; mais ascéticas e mais humanizadoras; mais conservadoras e mais radicais, que posicionam o Serviço Social como uma arte ou como uma prática científica neutra e racional, o debate permanece inacabado na profissão*” (Amaro, 2009: 144).

Payne (2002) faz referencia a três perspetivas que se cruzam no Serviço Social: a *individualista-reformista*; a *socialista-coletivista* e a *terapêutico-reflexiva*. Segundo a perspetiva *individualista-reformista*, o Serviço Social é indissociável das instituições de assistência. Trabalham para a realização do potencial dos indivíduos no âmbito dos sistemas sociais. Aceitam a ordem social vigente e centram-se no trabalho individual. Assumindo a posição *socialista-colectivista*, o Serviço Social procura a cooperação e apoio mútuo na sociedade, contrariando a opressão e o desfavorecimento, incrementando relações sociais mais igualitárias e potenciando a mudança social. Rejeitam a ordem social vigente e centram-se em objetivos sociais. Por último, a visão *terapêutico-reflexiva*, onde o Serviço Social procura um melhor bem-estar na sociedade para os indivíduos, grupos e comunidades, através da promoção e facilitação do crescimento e da realização pessoal. Aceitam a ordem social vigente e centram-se no trabalho individual.

Paralelamente, todas estas perspetivas cruzam-se e sobrepõem-se na intervenção social. Num contexto de “modernização reflexiva” (Beck, 2006), novos atores entram em cena no contexto social. As práticas sociais e organizacionais reconfiguram-se para receber esta pluralidade de atores com formação, leitura da realidade e lógicas de ação diferenciadas. O Serviço Social, todavia, confrontado com a necessidade de reconfiguração da sua praxis profissional face à partilha do seu campo com os demais agentes societários.

Desta forma, atualmente a gestão entra em cena no contexto social retomando antigas práticas. A aproximação sistemática, a recolha de informação e a avaliação, o

valor da equidade na distribuição de recursos e o interesse na coordenação dos casos, são alguns dos principais objetivos herdados pelos assistentes sociais de hoje e que se refletem no modelo de gestão de casos (case management) (Viscarret, 2007). Determina-se o lugar e o papel do Serviço Social que apela ao Assistente Social competências na área da gestão da complexidade, do imprevisto, da incerteza, do indivíduo e da sua posição face às organizações e à sociedade.

Segundo Culshed (1998) a gestão de casos, além de procurar a qualidade do serviço prestado ao cliente de forma direta, inclui também aspetos importados dos métodos de gestão que promovem a eficácia por parte da organização desde que se presta o serviço (gestão por objetivos, adequação de pessoas aos postos de trabalho, tomada de decisões, etc.). Este modelo de intervenção traz ao Serviço Social singularidades próprias da gestão empresarial e económica. Transforma-se num modelo que assegura que os clientes do Serviço Social tenham acesso aos serviços, recursos e ajudas que necessitam e que a sua receção aconteça de forma coordenada e com alto grau de qualidade, isto é, eficaz e eficiente. (Ribeiro, 2011)

Todavia, este modelo de intervenção remete-nos para a ambivalência que Faleiros (2001: 139), reflete sobre a crise de identidade profissional eterna que Serviço Social vive: *“(...) exige mais crítica, mais complexidade, mais comprometimento com as forças sociais de mudança para uma solução política dessa crise que não depende de metodologias, tecnocracias e burocratismo. Depende da construção teórica/prática de uma compreensão e de uma ação nas relações complexas do capitalismo de hoje”*.

Fortemente ancorado a um contexto histórico e social conturbado e pelo seu posicionamento institucional e do conhecimento que é socialmente afirmado, *“a organização empregadora investe o assistente social de determinados poderes, necessários ao desempenho das funções estabelecidas pelas políticas sociais e organizacionais”* (Andrade, 2001: 227). Apesar desta delegação de competências e atribuição de poderes, que só é possível pela regência de um referencial teórico-metodológico, ético, político e profissional, existe uma ambivalência entre a conferência de autonomia e possibilidades, assim como restrições e constrangimentos.



## 4.2. CONTRIBUTO DA PRAXIS PROFISSIONAL DO ASSISTENTE SOCIAL NA GESTÃO DE QUALIDADE NO TERCEIRO SECTOR

Os impulsos que são colocados às Organizações do Terceiro Sector na melhoria da qualidade, nomeadamente a eficiência e eficácia das mesmas faz com que seja necessário discutir e compreender a importância da atuação do Serviço Social nestas organizações. Assim, torna-se necessário refletir sobre a relação latente entre a gestão social e o Serviço Social, uma vez que estas duas componentes refletem o facto dos assistentes sociais estarem atualmente perante uma nova perspetiva de intervenção, a gestão social.

A gestão social é um conceito complexo com várias noções, atribuições e contextos, existindo dificuldade em atribuir um significado consensual entre autores, ou até mesmo entre profissionais. De acordo com Mota (2016), citando Fischer (2002 cit. in Fisher et al., 2006) *“a gestão é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, espaço e tempo, relativamente delineados, planificando ações e expressando interesses do indivíduo, grupo e coletivo”*. Fisher et al. (2006) reconhecem na gestão social, um campo onde são refletidas práticas e saberes de várias disciplinas, construindo-se um argumento multiparadigmático de ordem multidisciplinar. Partindo de práticas mobilizadoras, diversas proveniências e com várias orientações.

Como já vimos anteriormente, a definição clássica de gestão sugerida na literatura em administração, é introduzida por Henri Fayol (in França Filho, 2007), no início do século, que encerra a gestão a partir de quatro processos básicos: o planeamento, a organização, a direção e o controlo. Analisando um conceito mais específico, o da gestão social, França Filho (2007) afirma que esta expressão tem sido usada de maneira corrente nos últimos anos servindo para identificar várias práticas sociais de diferentes atores não só pertencentes ao Estado, mas também de organizações não-governamentais, associações, fundações, assim como, mais recentemente, do setor privado e que se exprimem nas noções de cidadania corporativa ou responsabilidade social.

O termo de gestão social é determinado pelos fluxos societários, nomeadamente pelo diálogo atualmente existente entre o mercado, o Estado e a Sociedade Civil (Santos e Nunes 2013) orientada por uma lógica de solidariedade e de autossustentabilidade. É também um processo de gestão no qual as parcerias e as redes sociais devem ser incluídas num propósito de diálogo coletivo (Conti, 2010 cit. in Santos e Nunes, 2013).

A conceptualização do conceito de gestão social pode seguir duas vias de análise, por um lado, negando outras formas de gestão, como a pública governamental e a empresarial, e por outro, afirmando a sua particularidade (Magalhães et al., 2006). Isto é, conceptualiza-se a gestão social, distinguindo-se a gestão privada e da gestão pública. Este fundamento acabou por destacar também o termo Terceiro Setor, onde o Estado é o primeiro setor, as empresas o segundo setor e, todas aquelas organizações que não correspondem nem ao primeiro, nem ao segundo setor, representariam o Terceiro Setor (Magalhães et al., 2006 in Mota 2016).

Neste mesmo sentido França Filho (2007) também considera necessário identificar a gestão social em dois níveis, ou seja, identificando-a como uma problemática da sociedade (nível societário), e também como uma modalidade específica de gestão (nível organizacional). A ideia de gestão social diz respeito à gestão das causas e necessidades sociais num sentido macro. O social, aqui, é considerado como uma categoria inventada no seio da modernidade, quando a sociedade “derruba” as esferas de ação dos sujeitos a favor da autonomização adquirida pela esfera económica em relação a outras esferas da vida como a cultural, a política, a social e a ecológica (Polanyi, 1980 cit. in França Filho, 2007). O segundo modelo caracteriza-se por uma forma de gestão organizacional que do ponto de vista da sua racionalidade pretende submeter as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas, dependendo do campo de atuação de cada organização (França Filho, 2007). Já o conceito de gestão social numa perspetiva micro, assemelha-se ao modelo de gestão que se pratica no espaço da sociedade civil organizada (IPSS, ONG).

As organizações que atuam no âmbito da gestão social não seguem objetivos económicos. O mesmo aparece apenas como um meio para a realização dos fins sociais, definindo-se também em termos culturais (de promoção, resgate ou afirmação identitária etc.), políticos (no plano de uma luta por direitos etc.) ou ecológicos (em termos de preservação e educação ambiental etc.).

Segundo Maia (2005) a gestão social é “ (...) *um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário emancipatório e transformador. É fundada nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. Construção realizada em pactuação democrática, nos âmbitos local, nacional e mundial; entre os agentes das esferas da*

*sociedade civil, sociedade política e da economia, com efetiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder.”* (Maia, 2005:15).

Os espaços privilegiados para a gestão social são os programas e as organizações governamentais, através dos técnicos da área social, onde o Assistente Social é protagonista, e da população. Não obstante, compreende-se que o Serviço Social constitui-se como uma disciplina de intervenção e mediação crucial para a afirmação da prática da gestão social, sobretudo pelo “*conjunto de compromissos e referenciais ético-políticos, teórico-metodológicos e técnico-operativos*” (Maia, 2005:16), uma vez que têm como objetivo a afirmação dos valores da cidadania, democracia e justiça social, tanto quanto a gestão social. Assim, salienta-se a necessidade de especificar as práticas do assistente social constituídas no processo da gestão social e os desafios que o mesmo transporta ao Serviço Social.

A praxis do Serviço Social visa a mudança pessoal do indivíduo e a social no contexto societário, através do desenvolvimento de competências bio-psico-sociais e respondendo às necessidades pessoais, modificando as conjunturas sociais, económicas e culturais. O Serviço Social, vive na dialética permanente entre a teoria e a prática, possuindo uma componente reflexiva que atende às exigências e às responsabilidades, num quadro de valores éticos partilhados pela constante mutabilidade do contexto social envolvente (Santos e Nunes, 2013).

Granja (2008) adverte que, contrariamente a outros profissionais que atendem a necessidades específicas, como os profissionais da saúde e educação, o Assistente Social atende a necessidades globais em âmbitos específicos do quotidiano onde persistem fortes regularidades sociais, mas onde também é impossível reconhecer com exatidão todas as variáveis das condições e onde os imprevistos acompanham as dinâmicas e os processos do agir. Mesmo em instituições que atendem necessidades concretas, o seu trabalho dirige-se a necessidades de recursos diversificados, sociais, materiais, culturais ou relacionais. De igual forma, Granja (2008) aponta ainda que as exigências da actuação, com toda a sua complexidade, confrontam o assistente social a o facto incontornável da realidade social, não podendo ser compreendida por uma só ciência, exigindo difíceis sínteses teóricas.

Os assistentes sociais acumulam competências e aptidões importantes no sentido de atuar junto da realidade social e da população, sendo a mesma que constitui o centro do processo da gestão social (Maia, 2005).

Neste sentido Mota (2016), citando Serva (1997 cit. in Ronconi, 2003), propõe um o modelo de gestão social desenvolvido pelo Serviço Social, estando predominantemente marcado pelos elementos apresentados no seguinte quadro:

<b>Elementos que caracterizam o modelo de Gestão Social</b>	<b>Descrição</b>
<b>Auto-realização</b>	Processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementado pela satisfação;
<b>Entendimento</b>	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais mediados pela comunicação livre;
<b>Valores emancipatórios</b>	Valores de mudança social na direção do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
<b>Autenticidade</b>	Integridade e honestidade nas interações;
<b>Autonomia</b>	Condição para os indivíduos agirem e se expressarem livremente nas interações.

**Tabela 1** – Elementos que caracterizam o modelo de gestão social

Fonte: Informação adaptada, Ronconi, 2003

Observando o quadro, conclui-se que os elementos de gestão social estão muito próximos dos valores e conceitos das práticas do Serviço Social. Este alia a sua prática por um lado à racionalidade científica, baseado em conhecimentos teóricos e científicos e de uma forma ordenada (Baptista, 2002 cit. in Ronconi, 2003), e por outro, a uma emancipação humana, ou seja, equacionar competências teóricas, técnicas e políticas (Ronconi, 2003). O saber científico do Serviço Social na sua relação com a gestão social procura a mudança, a transformação, a justiça, a equidade e a igualdade. A praxis profissional deve ser realizada de uma forma crítica e principalmente ética, conseguindo desenvolver na gestão social a compreensão das novas determinações do Estado e das novas configurações da sociedade civil dentro de um contexto político e económico atual (Ronconi, 2003). O modelo de gestão social constitui-se como um processo que possibilita o desenvolvimento societário, em que a sociedade civil organizada e os movimentos de cidadania são fundamentais para o

desenvolvimento económico e social das sociedades contemporâneas (Santos e Nunes, 2013; Maia, 2005).

Contudo, o Estado neste novo contexto deixa de ser um orientador político para estar no campo de intervenção a par das organizações, do mercado e da sociedade civil. O Serviço Social deixa de ser apenas uma soma de construções individuais, para ser examinado como um “ (...) *prático-reflexivo, recriando a sua prática e construindo novas grelhas de análise, de acordo com os mundos em que interage (...)* ” (Santos e Nunes, 2013:97). É importante que a gestão social seja construída a partir de interesses e necessidades reais. Qualquer projeto social não deve ser imposto para a população de forma paternalista, mas sim a partir daquilo que a comunidade considera as suas prioridades básicas. Os grupos societários deve fazer parte activa da cocriação de projetos de cidadania, sendo de igualmente entendida, respeitada e envolvida em todo o processo, quer de planeamento, na sua execução, no desenvolvimento e na avaliação (Ronconi, 2003). A partir de uma gestão social que incorpora metodologias participativas por parte dos assistentes sociais, e que por sua vez permite o desenvolvimento de serviços de qualidade vigorando a eficiência e a eficácia.

Assim, um modelo de gestão desenvolvido pelo Serviço Social deve considerar a especificidade de cada comunidade, tal como, os projetos sociais não devem ser globais, mas descentralizados possibilitando uma maior participação das populações. Saliencia-se que este novo campo de atuação dos assistentes sociais enfrenta desafios, dado que o assistente social está inserido em contextos profissionais predominantemente burocráticos tendo como entidade empregadora muitas vezes o próprio Estado que determina, a partir dos seus pressupostos e da sua conceção de serviço, também uma gestão burocrática e onde os profissionais necessitam de dar respostas às orientações, programas e políticas geradas pelo mesmo (Santos e Nunes, 2013; Ronconi, 2003).

Segundo Batista (1986 cit. in Santos e Nunes, 2013), a resposta às questões sociais do Estado, torna-se por um lado desafiante, e por outro, oportuno para o Serviço Social se desenvolver e atuar. De igual forma, Ronconi (2003) analisa a questão da burocracia não só como uma dificuldade e um desafio para o Serviço Social, mas também para a própria gestão social. Para este, existe uma questão maior nesta compreensão da atuação do Serviço Social, nomeadamente, interroga-se se os contextos profissionais dos assistentes sociais, que se baseiam na burocracia, não

estão a padronizar “o *desempenho dos assistentes sociais e dificultando*” o assumir de “*um estilo de gestão democrática?*” (Ronconi, 2003:130).

Perante esta análise, Ronconi (2003) cerra que o Serviço Social deve assumir uma gestão social que se caracterize pela democracia, flexibilidade, envolvimento e comunicação entre os participantes e que coopere para atingir os objetivos dos projetos, programas, entidades sociais em que está envolvido. Santos e Nunes (2013) propõem a autorreflexão dos assistentes sociais como um meio de reflexão sobre as estruturas e as relações sociais que estão envolvidas no dia-a-dia de cada sujeito, referindo também a comunicação e o diálogo como fonte de inclusão social. O Serviço Social hoje entende que, o envolvimento das estruturas com o contexto, a comunicação e a relação entre os vários atores sociais e os processos de inclusão e integração são necessários para a mudança e a transformação social, sendo este também o “*propósito essencial dos mecanismos de gestão social*” (Santos e Nunes, 2013:99).

Na origem da praxis profissional, perante a casualidades e situações do quotidiano organizacional, público e privado, a gestão social foi sempre um objeto formal e principal de intervenção, porém, esta função social, transformou-se numa necessidade do agir profissional, para além das práticas anteriormente voltadas e circunscritas à execução de políticas sociais. (Ribeiro, 2011)

O Serviço Social atualmente assume-se como um mediador relevante para a afirmação da prática da gestão social, principalmente pelos vários compromissos e referências políticas, metodológicas e operativas “*que materializam a afirmação dos valores da cidadania, democracia e justiça social, tanto quanto a Gestão Social.*” (Maia, 2005:16). Este autor (2005) reitera ainda que os profissionais desta área reúnem competências e apetências fundamentais com o objetivo de despertar e intervir na comunidade em geral, firmando-se como primordial no processo de gestão social.

Granja (2008) observa na sua investigação que a aplicação do poder, com autonomia e responsabilidade para gerir instituições e pessoas, é um dos aspetos que se manifestam como configurações identitárias dos assistentes sociais. Determina igualmente, que em organizações onde os Gestores são assistentes sociais, as funções inerentes à avaliação da eficácia dos serviços, a coordenação das equipas e gestão de tempos e percursos resultam maioritariamente da gestão direta ou mediada dos mesmos. Estes utilizam a sua margem de autonomia na organização dos serviços e o seu poder sobre a gestão do trabalho dos restantes profissionais, para estruturar,

inovar e adaptar serviços e respostas, tendo em conta os interesses das populações e contornando os resultados adversos que os serviços podem causar (Granja, 2008).

Com a investigação deste autor pode-se inferir que, para uma maior eficácia e qualidade dos serviços, subsiste a necessidade da manutenção dos novos requisitos sócio-institucionais aplicados na prática dos assistentes sociais em instituições, o que poderá resultar na transformação das funções dos assistentes sociais. Porém, no contexto atual marcado pela incerteza, ambiguidade e diversidade, esta transformação pode ser compreendida tanto como um obstáculo, como uma oportunidade, pois estimulará o pensamento de forma mais criativa e imaginativa no que toca à relação entre a teoria e a prática do Serviço Social.

Desta forma, apresenta-se atualmente como um dos grandes desafios para o Serviço Social, a importância de que se reveste a sua participação e o seu contributo para uma maior compreensão, interpretação e diálogo sobre a realidade social do que faz parte. Para que os desafios se concretizem é relevante que os assistentes sociais tenham vontade de legitimar os limites do seu conhecimento e fomentar a capacidade de abertura a novas possibilidades, como é a gestão social. Este modelo de gestão, é uma nova hipótese de intervenção social, que exige do assistente social uma reflexão crítica quanto aos desafios que a mesma transporta para a prática profissional. Na atualidade, a gestão social coloca desafios ao Serviço Social, pois assume-se como uma preocupação ao assistir-se ao protagonismo e desenvolvimento deste tema e ao crescente número de publicações (Ronconi, 2003; Maia, 2005; Fisher et al., 2006; Magalhães et al., 2006; França Filho, 2007; Santos e Nunes, 2013).

Apesar deste movimento estar numa fase ainda embrionária no nosso país, podemos questionar se não será este o momento ideal para debater as implicações da gestão social nas organizações sociais em Portugal, e simultaneamente pensar na integração destes conceitos e práticas na formação dos profissionais desta área, podendo ver a sua evolução orientada nesta direção. Atenta-se que a gestão social, enquanto campo de conhecimento interdisciplinar, já acumula importantes produções que merecem ser aprofundadas pelo Serviço Social.

Para Ribeiro (2011), os profissionais de Serviço Social quanto mais fortalecidos estiver o seu conhecimento (teórico-metodológico) e conscientes dos seus objetivos profissionais, mais consistente será a sua reflexão crítica relativamente às dinâmicas organizacionais onde agem e quanto às políticas sociais com que trabalham, o que lhes permitirá deixar a imagem de meros executores políticos. Estamos perante um momento de alterações significativas, em que o Assistente Social apresenta-se não só

como um executor de políticas sociais, como também de um profissional habilitado na execução, gestão e formulação de políticas sociais públicas, com uma postura reflexiva e criativa. Assim, o contexto social requer profissionais de Serviço Social que, para além das funções de cariz mais técnico, sejam competentes no desenvolvimento de espaços de poder que influenciam as organizações de forma sistémica e interligada.

Em suma, a gestão social na sua relação com o Serviço Social, tem de ter em consideração como premissa máxima, a relação com as pessoas, procurando a mudança, a transformação, a solidariedade, a justiça, a equidade e a igualdade social. A operacionalização da gestão social exige competências pessoais e profissionais que suportem a resiliência para a instabilidade e imprevisibilidade do mundo atual, e que perante esse contexto os profissionais estejam capazes de propor, orientar e trabalhar de uma forma inovadora com vista à mudança social, deixando de lado a execução de medidas e técnicas estandardizadas que promovem a precaridade e o desânimo social.



## **Parte II- Pesquisa Empírica**

## 5. Contextualização da Investigação

### 5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETO DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação apresenta-se como inovadora na área do Serviço Social, e com carácter fundamental e pertinente, dado que cada vez mais se discute a qualidade dos serviços sociais prestados pelas entidades que se apresentam como executoras de medidas de política social nas demais áreas como a saúde, educação, acção social, entre outras.

Para além da pertinência e urgência da investigação nesta área de total relevância para o terceiro sector, é de referir que o facto da investigadora, formada em Serviço Social, ter desempenhado funções de Responsável da Qualidade numa IPSS, onde assumiu também cargo de coordenação, levou à compreensão da importância de produzir maior conhecimento sobre esta área, que começa a ter uma expressão fulcral nas organizações do terceiro sector, onde são prestados serviços sociais. Neste sentido, uma investigação é segundo Quivy “*por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.*” (2008: 31)

Não obstante, nos estudos em que o investigador está igualmente comprometido na intervenção, o mesmo terá de possuir uma “*maior capacidade de reflexão para que o “observado” não se traduza só numa reflexão da prática, mas numa prática refletida e assumida como novo conhecimento.*” (Brinca, 2017: 95) Ou seja, o conhecimento da praxis profissional é fundamental, mas deverá o investigador deter a capacidade de estabelecer um grau de afastamento, para que consiga analisar a realidade com base nas referências teóricas, dissuadindo pré-conceitos empíricos.

As motivações científicas da investigadora para levar a cabo este estudo, prende-se com a perceção e necessidade de produzir conhecimento científico em Serviço Social, constituindo um suporte para outros profissionais envolvidos em Sistemas de Gestão de Qualidade, seja em específico em organizações do terceiro sector, como no sector público ou empresarial.

O presente estudo tem como objetivo apresentar as visões subjetivas dos Assistentes Sociais que colaboraram nesta investigação, sob o paradigma da intervenção e contributo, assente num processo colaborativo.

É de referir, que inúmeras investigações começam sob a forma de questões/perguntas “*simples e claras, ainda que, na realidade essas perguntas tenham subjacente uma sólida reflexão teórica.*” (Quivy., 2008: 32) Assim, o objeto de estudo

desta investigação é conhecer a especificidade e o contributo do Assistente Social na implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade em organizações do terceiro sector, assim como, de que forma a sua praxis promove serviços de qualidade no sector terciário.

## **5.2. QUESTÃO ORIENTADORA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Nesta medida, os objetivos definidos pretendem dar resposta à questão de partida que delinea a investigação:

*“Qual o Contributo dos Assistentes Sociais e da sua praxis profissional na promoção de Serviços de Qualidade em Organizações do Terceiro Sector?”*

Assim, tendo em conta a questão orientadora, os objetivos desta pesquisa consistem em:

- Perceber e conhecer o contributo dos Assistentes Sociais na prestação de serviços de qualidade em organizações do terceiro sector, tendo por base os referenciais normativos para o Sistema de Gestão de Qualidade;
- Produzir conhecimento científico sobre a prática profissional do Serviço Social em organismos do terceiro sector com processos de gestão organizacional baseados em normativos nacionais e transnacionais;
- Identificar o perfil dos profissionais, o percurso e a experiência na implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade;
- Entender as representações que os profissionais de Serviço Social têm quanto ao seu papel na gestão social, mais precisamente nos Sistemas de Gestão da Qualidade;
- Entender o modo como os profissionais do Serviço Social usam os procedimentos e a instrumentalidade da sua profissão para gerir os processos de gestão;

## 6. Definição da metodologia da investigação

### 6.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e as técnicas que possibilitam a sua verificação, isto é, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Pode-se definir método como um caminho para se chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

As investigações em Ciências Sociais dispõem de grande variedade de métodos, que podem ser classificados como métodos dedutivos, indutivos, hipotético-dedutivos, dialécticos, entre outros. Na presente investigação delineou-se como estratégia metodológica o método indutivo/qualitativo, sendo caracterizado como “um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.” (Marconi, Lakatos: 2011: 53)

Os métodos em geral englobam dois momentos distintos, nomeadamente a pesquisa ou coleta de dados e a análise e interpretação que procura desvendar o significado dos mesmos. A pesquisa qualitativa tenta responder a questões particulares, com um nível de realidade de não pode ser quantificado, pois trabalha com aspirações, crenças, valores, atitudes e motivações que pela sua complexidade não podem ser reduzidos a variáveis quantificáveis. Neste tipo de pesquisa tenta-se elaborar uma estrutura prévia, contudo não rígida e precisa em regras, hipóteses e variáveis.

Assumiu-se uma relevância qualitativa na presente investigação, dado o presente método possibilitar a compreensão da percepção que o técnico de Serviço Social tem sobre a sua praxis profissional na implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade nas entidades em que colaboram, qual o seu grau de envolvimento organizacional na prestação de serviços de qualidade, partindo da análise das suas experiências, conhecimentos, perspetivas e aspirações através de uma abordagem interpretativa. Ou seja, com este método é possível compreender a perspetiva subjetiva individual da amostra envolvida na investigação, partindo das auscultações particulares e generalizando-as tendo por base o conhecimento científico, permitindo

partir de uma *“situação particular para formular, provisoriamente, um problema de investigação, articular ao menos uma questão geral de investigação e selecionar uma metodologia apropriada”* (Freixo, 2009:97).

Face ao tema em estudo e tratando-se de uma investigação em Serviço Social, *“(...)a indução assume particular impacto na caracterização do modelo predominante de investigação(...)”*(Ferreira, 2011:111). Desta forma, pretende-se enriquecer e consolidar a parte teórica (Parte I), com uma abordagem qualitativa e compreensiva assente na interpretação da informação partilhada pelos inquiridos sobre as suas perceções individuais face ao tema em estudo.

Tendo em mente os objetivos da investigação, foi ponderada a melhor metodologia para conhecer, compreender e analisar a prática dos Assistentes Sociais com o Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações do terceiro sector.

## **6.2. CARATERIZAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA**

### **6.2.1. UNIVERSO**

No que respeita ao universo este é composto pelos Assistentes Sociais, que desempenham funções técnicas em Organizações do terceiro sector, Cooperativas de Solidariedade Social e Instituições Particulares de Solidariedade Social, as quais são certificadas com referenciais normativos nacional ou internacionais que visam o Sistema de Gestão da Qualidade.

### **6.2.2. AMOSTRA**

Na elaboração de um projeto de pesquisa, deve-se ter clara a definição dos termos “população” e “amostra”. A população diz respeito a um conjunto de todos os elementos onde, cada um deles, apresenta uma ou mais características em comum. Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a amostra. Na prática, a partir de uma amostra, pode-se fazer inferências para a população. Caso pudéssemos estudar toda a população por meio de um censo não seria necessário ter uma amostra representativa. Ou seja, quando fazemos o censo não precisamos de amostra, porém quando temos a amostra é possível estimar os valores da população.

A amostragem refere-se ao processo (probabilística e não probabilística) pelo qual se obtém uma amostra e deve ser realizada com técnicas adequadas para garantir a representatividade da população em estudo. Cabe ainda ressaltar que sempre que possível, cada elemento da população deve ter igual probabilidade de participar da amostra, evitando assim um enviesamento de amostragem. As pesquisas por amostragem provêm algumas vantagens na realização do estudo, o menor custo, os resultados em menor tempo, os objetivos mais amplos e os dados fidedignos.

A constituição da amostra entendida como “*um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população*” (Fortin, 1999: 202), foi analisada e definida de acordo com as opções metodológicas tomadas ao longo da investigação. Segundo Flick (2005) num estudo cujo método de recolha de dados seja a entrevista, a escolha da amostragem liga-se à decisão das pessoas a entrevistar ( amostragem de casos) e sobre os grupos a que devem pertencer ( amostragem de grupos de casos).

Desta forma, definiu-se como grupo de amostragem a classe profissional do Serviço Social, com intervenção em organizações do terceiro sector com Sistemas de Gestão da Qualidade devidamente implementados e certificados, sendo uma amostra não probabilística e por conveniência/intencional. Foram selecionadas 6 Assistentes Sociais tendo em conta alguns critérios de ponderação, como a disponibilidade pessoal e organizacional, a distância/ local de trabalho e o desempenho de funções em Cooperativas e Instituições Particulares de Solidariedade Social, cujo organizações estão devidamente certificadas com referencial normativo da Qualidade.

### **6.3. ESTRATÉGIA, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS**

#### **6.3.1. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS**

A operacionalização do modelo de análise permitiu, construir os instrumentos de recolha de dados. A presente investigação contou com vários momentos exploratórios da realidade tendo sido utilizados as técnicas de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica e análise documental são desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de extrema importância por serem capazes de fornecer dados relevantes (LUNA, 1999).

A entrevista distingue-se pela aplicação de processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Caracteriza-se pelo contacto direto do investigador com os interlocutores e pela verdadeira troca de informação que existe entre estes dois indivíduos (QUIVY, 2008: 191-192) A mesma é definida por Haguette (1997:86) como um *“processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”*. A entrevista como método de recolha de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Segundo Lakatos (2011:280) trata-se de uma técnica que visa *“ a obtenção de informações importantes e de compreender as perspetivas e experiências das pessoas entrevistadas”*, uma vez que permite *“ tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”*. (Alves-Mazzoti, 1999:168 cit Lakatos, 2011:280).

As entrevistas qualitativas são por norma pouco estruturadas, pelo que permite ao pesquisador perceber como o entrevistado percebe os fenómenos e eventos da sua vida quotidiana, através dos seus próprios termos.

É de salientar que a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes de uma investigação, uma vez que requer tempo e exige alguns cuidados, como: o planeamento da entrevista e a sua elaboração devendo ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que terá de corresponder a critérios de amostra e estar comprometido com o objeto de estudo; a oportunidade da entrevista, isto é, a disponibilidade do entrevistado em participar na mesma; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo dos seus contributos e da sua identidade; e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões previstas como relevantes. (LAKATOS, 2011). Para Goode e Hatt ( 1969) a entrevista comporta uma necessidade de precisão, focalização, fidedignidade, veracidade e validade do fenómeno estudado.

Assim, perante as diversas formas de entrevistas foi selecionada na presente investigação, a entrevista despadronizada ou semi-estruturada, que consiste na liberdade do entrevistador para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada e oportuna, por forma a explorar amplamente a questão, assim como, onde é possível aos entrevistados discorrer sobre as questões colocadas sobre o tema em estudo. O investigador, na categoria de entrevistador seguiu um conjunto de questões previamente definidas, criando um contexto seguro, empático e tranquilizador ao entrevistado, tornando o momento de recolha de dados muito

semelhante ao de uma conversa informal. O investigador deve estar atento para conduzir e direccionar a entrevista, assim como, no momento que considerar oportuno, colocar perguntas adicionais para elucidar sobre questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha-se desviado do tema ou apresente dificuldades em dissecar sobre ele.

Na recolha de dados, esta técnica apresentou-se como a mais eficaz para a investigação, uma vez que, apoiou na delimitação do volume das informações recolhidas, conseguindo direccionar-se concretamente para o tema em estudo, e intervindo com a finalidade de que os objetivos sejam alcançados.



## 7. Procedimentos de análise e interpretação de dados

### 7.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Considerando a natureza da investigação proposta, o estudo descritivo, recorreu-se a uma metodologia de base qualitativa (Coutinho, 2016; Flick, 2005, Yin, 2015). De acordo com as propostas de Bardin (2011), utilizou-se a análise de conteúdo resultante das perguntas abertas do guião da entrevista, bem como o conteúdo resultante da transcrição das mesmas, tendo sido distribuído por categorias, formadas através da seleção de palavras-chave presentes nos discursos, sendo que as mesmas correspondem a uma unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial (Bardin, 2011). Esta é uma técnica que *“a dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência.”*(Guerra, 2006: 62).

Designado codificação categorial por recorte, este processo permite que os dados sejam transformados regularmente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (Bardin, 2011).

Contudo é com base nas suas características que podemos compreender o funcionamento da análise de conteúdo. Segundo Moraes e Galiuzzi (2013) a análise de conteúdo tem características específicas que dizem respeito:

- *Quanto à descrição e à interpretação:* esta procura responder o que o texto expressa e, para isso, investe tanto na descrição quanto na interpretação, ou seja, interpretação no sentido de abstração e teorização, afastando-se da descrição.

- *Quanto à compreensão:* há um esforço para manifestar a compreensão do fenómeno, pois ela emerge ou é construída a partir da análise do mesmo.

- *Quanto ao implícito e ao explícito:* para estes autores, apesar da análise de conteúdo ter origem no positivismo, a mesma tem vindo a preocupar-se com a análise do manifesto e explícito, mas também com o implícito, o não dito. Assim, a mesma dá atenção ao implícito e ao explícito, o que dá complexidade à análise do fenómeno.

Assim, na presente investigação tendo em conta que os recortes podem ser feitos por tema, palavra, frase, entre outros, na presente análise optou-se por selecionar expressões contidas no discurso dos inquiridos. Cabe também destacar

que as categorias selecionadas respeitam os critérios de exclusividade, pertinência, objetividade, fidedignidade e produtividade, cuja aplicação se aconselha quando se pretende obter resultados que inequivocamente respondam à questão da investigação.

Não obstante, com base nos dados recolhidos, foi possível agrupar a informação em diversas tipologias ou categorias sendo que “[...]o estabelecimento de tipologias é uma das operações mais correntes e das mais praticadas quer nas ciências sociais, quer nas ciências experimentais.” (Guerra, 2006:77). A construção de uma tipologia consiste numa “[...] operação básica da análise de conteúdo [...] em ordenar os materiais recolhidos, classificá-los segundo critérios pertinentes, encontrar dimensões de semelhanças e diferenças[...]” (Guerra, 2006: 78).

Através das tipologias provenientes da análise descritiva possibilitaram descrever, agrupar e organizar a informação proveniente dos relatos dos inquiridos, a análise interpretativa permitiu analisar as tipologias à luz de um quadro teórico. Pretende-se encontrar o “[...]sentido social que está subjacente à descrição dos fenómenos através da rearticulação das variáveis, quer da ligação aos fenómenos estruturais que conhece.” (Guerra, 2006: 83). Ainda, como refere Guerra (2006: 83), “[...]no contexto de uma investigação compreensiva, o investigador não pretende fazer uma demonstração social, mas sim defender o sentido da plausibilidade.”

## **Parte III - Análise de Dados e Discussão dos Resultados**

## **8. Apresentação, tratamento e análise de dados**

O trabalho de campo culminou com a realização de entrevistas centradas nos profissionais de Serviço Social das organizações de economia social e solidária. Neste sentido, apresentar-se-á neste capítulo os resultados das entrevistas em termos das perceções globais dos profissionais de Serviço Social, quanto ao impacto do Sistema de Gestão Qualidade nas organizações do Terceiro Sector e o seu contributo na implementação, execução e monitorização do mesmo.

Desta forma, a apresentação dos resultados dos resultados obtidos através dos profissionais de Serviço Social a exercerem funções em Instituições do Terceiro Sector, é feita num primeiro momento, abordando a caracterização destas organizações e dos profissionais inquiridos, e num segundo momento, apresentadas as perceções globais dos mesmos quanto às Organizações do Terceiro Sector, no que toca ao Sistema de Gestão de Qualidade e a sua atuação na Organização.

### **8.1. CARACTERIZAÇÃO GLOBAL DOS ENTREVISTADOS E ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR ( OTS )**

#### **8.1.1. CARATERIZAÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS: PERFIL, FORMAÇÃO E PERCURSO PROFISSIONAL**

Os profissionais de Serviço Social entrevistados e que desempenham as suas em Organizações do Terceiro Setor são na sua maioria do sexo feminino: dos 6 entrevistados, apenas 1 é do sexo masculino. Estes apresentam uma média de idades entre os 27 anos e os 60 anos.

Os universos dos entrevistados são licenciados em Serviço Social e efetuaram a sua formação académica em vários estabelecimentos de ensino em Portugal: 4 profissionais realizaram a Licenciatura em Serviço Social no Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa, 1 profissional no Instituto Politécnico de Leiria e 1 profissional na Universidade Lusófona de Lisboa. Para além da Licenciatura em Serviço Social, 2 entrevistados ao longo do seu percurso profissional tem frequentando formações complementares ligadas às áreas em que desempenham funções, nomeadamente, pós-graduações na área das Criança e Jovens em Risco, Estudos Juvenis e Comunitários, e Gestão de Organizações;

Os anos de experiência profissional do universo dos entrevistados variam entre 3 e os 31 anos de atuação.

### 8.1.2. CARATERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SECTOR

As Organizações do Terceiro Sector certificadas onde os entrevistados desempenham funções caracterizam-se por várias dimensões, pelo que podemos analisar a seguinte tabela:

Categorias	Organizações do Terceiro Sector			
	Subcategorias	OTS Nº 1	OTS Nº2	OTS Nº3
Origem e Natureza Jurídica	Tipologia da organização	Cooperativa de Solidariedade Social	Instituição Particular de Solidariedade Social	Cooperativa de Solidariedade Social
	Ano de criação	2000	1981	1976
Estrutura organizacional e intervenção	Missão, Visão e Objetivos	Intervir em áreas de concentração de pobreza e de exclusão social	Intervir numa perspetiva Comunitária junto de Populações em situação de vulnerabilidade social	Capacitar pessoas com diversidade funcional e na defesa dos direitos da igualdade de oportunidades
	Área Geográfica	Nacional	Concelhio	Concelhio
	Principais respostas  actividades	-Comunidade de inserção; - Protocolo de RSI; - Intervenção Comunitária;	-Creche; - Pré-escolar; Centro de Atividades de Tempos Livres;	- ELI - Centro de Recurso para a inclusão - Centro de Formação Profissional; - Residência Autónoma; - Centro de Atividades Ocupacionais;
	Principais Stakeholders	Câmaras Municipais; ISS.IP;	Câmara Municipal; Junta de freguesia; ISS.IP; DGEST;	Câmaras Municipais; ISS.IP; SNIPI; Ministério da Educação; IEFP;
	Ano certificação	2017	2015	2016
	Nº Colaboradores	10	18	50

Tabela 2: Caraterização das OTS certificadas

## 8.2. PERCEÇÕES GLOBAL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SECTOR (OTS)

### 8.2.1. O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

- **Motivação organizacional**

O universo dos inquiridos está a exercer funções em instituições da economia social e por tal, estão conectados com os conceitos e dimensões associados ao Sistema de Gestão de Qualidade. Quando confrontados com a perspetiva organizacional da implementação do referencial normativo, é possível apurar que a motivação organizacional passa por uma necessidade de criar melhores estratégias internas de organização, aliadas à melhoria do serviço prestado, mas também como um meio de criar oportunidades junto dos Stakeholders.

“(..) melhoria do serviço, toda a certificação é em si já um upgrade(...) (E.2)

“ (...) implementar o Sistema de Gestão da Qualidade passou um bocadinho também porque precisávamos de um acordo de cooperação para a resposta de Creche (...) foi quase feito um acordo de cavalheiros de que se obtivéssemos este certificado, iríamos obter o acordo de cooperação, pelo que seria importante implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (...) ( E.1)

Do ponto de vista da visibilidade da organização, para alguns entrevistados esta apresenta-se com relevante, criando uma representação social positiva nos stakeholders e restante sociedade, dado que com o selo de certificação, a entidade pode ser reconhecida e distinguida qualitativamente dentro da sua área de atuação, assim como, potenciar a melhoria da sua comunicação com o exterior.

“(...) se é para alguém ver como nós trabalhamos e dar visibilidade a isso, tem de ser por aí! Seja através da norma ISO 9001, seja EQUASS(...) ( E.3).

- **Empenho e Envolvimento**

As organizações do Terceiro Sector (OTS), na sua prática ao implementarem o Sistema de Gestão da Qualidade primam pelo empenho e envolvimento no processo

de vários profissionais da área social, sendo um processo que requer dos mesmos algumas aptidões do foro pessoal e profissional, nomeadamente, a motivação, o rigor, a capacidade de liderança e a organização.

*(..) “a certificação foi um ponto de viragem na Instituição, é um processo muito burocrático e foi muito difícil também para os funcionários, principalmente os funcionários da área auxiliar, que mudaram um bocadinho a sua perspetiva de trabalho. No fundo haver uma série e procedimentos que foram integrados e elas já estando habituadas a fazer as coisas de uma certa forma foi a maior dificuldade que tivemos (...)” (E.1)*

Contudo, a organização tem de estar preparada e dotada de recursos para iniciar o processo do Sistema de Gestão da Qualidade, dado que requerer tempo, capacidade de adaptação, racionalização do método de intervenção/atuação e funcionários vocacionados para a mudança e conectados com a missão e política da Qualidade adotada pela Instituição.

A perceção e nomeação de quem irá integrar a equipa da Qualidade em contexto institucional, passa por decisões hierárquicas das Direções e Coordenações Técnicas, pelo que terá de se uma decisão com uma visão integradora e possibilitadora de execução.

*“ Na realidade não tinha tempo disponível para o isso [SGQ], ou seja não havia nenhum projeto que na realidade ela [colega] pudesse integrar, pensamos que ela seria a pessoa indicada agora que não estava envolvida em nenhuma área ir para a qualidade” (E. 3)*

As mudanças hierárquicas e da equipa da qualidade, requerem uma adaptação contínua ao SGQ, independente do referencial implementado.

*“ (...)estou em processo de aprendizagem e a perceber como é que foi construído [ SGQ] e o que cada coisa indica, trabalho constantemente com os processos da qualidade, na parte da área social e de admissões, tenho contato constantemente (...) embora na criação eu não estive.” ( E.2)*

- **Fatores diferenciadores e mudanças institucionais**

A Certificação segundo referenciais normativos, principalmente as normas ligadas à gestão organizacional, produzem *fatores diferenciadores* e também várias *mudanças institucionais* passíveis de criar estruturas, projetos e formas de intervenção para os clientes internos (colaboradores) e para os clientes externos (utentes). Para os entrevistados é unânime que ocorre neste processo de Certificação mudanças e fatores diferenciadores institucionalmente.

“ (...) *Eu acho que é mesmo a pessoa saber o que está a fazer (...) há muita diferença nas instituições que tem [SGQ] e as que não tem (...)*” (E.6)

“*uma diferenciação positiva*” (E.1)

“*Quem tem e para quem não tem é diferente claramente. Eu posso chegar aqui e perceber que, por causa das regras e aquilo que é implementado, entender que por causa da qualidade, o que compete a cada um, o que é o trabalho de cada um e também para a organização é muito mais fácil.*” (E.2).

“*Um factor diferenciador porque no fundo quem tem Sistema de Gestão da Qualidade dá uma visão também para a Comunidade totalmente diferente e faz também que o “passa palavra” e aquilo que é a nossa comunicação para fora seja uma comunicação mais positiva porque de facto faz-nos ser diferente da concorrência que é a área das IPSS.*” (E. 1)

Apesar das várias perceções no que toca aos fatores de diferenciação, as organizações públicas e executoras de políticas sociais ainda não detêm o parâmetro da Qualidade como meio de distinção entre as instituições, pelo que é visto pelos entrevistados como relevante a consciencialização destas entidades para a forma impactante que este reconhecimento terá no percurso das organizações.

“*(..) ainda não fazem essa diferenciação por isso não é um fator preferencial, ou para alargamentos de acordos ou verbas*” . (E.1)

“*(...) achei que ia ter mais impacto do que na realidade tem, acho que não fomos suficientemente valorizados.*” (E.3)



*“(...) não sentimos a vantagem para fora, mas lá dentro continuamos a sentir a vantagem (...)” ( E. 6)*

Já as organizações do sector privado que promovem práticas de responsabilidade social e valorizam as Organizações do Terceiro Setor, vêm a certificação como uma forma de selecionar instituições para apoiarem seja financeiramente, seja com intervenções de voluntariado.

*“(...)pensar na Instituição de outra forma, o que também já nos proporcionou receber alguns prémios de reconhecimento porque com base no Sistema de Gestão da Qualidade foram possíveis por termos a documentação toda pré-definida.” (E.5).*

## **8.2.2 A CONCEÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE**

- **Impacto Organizacional**

No decurso da recolha de dados através das entrevistas aos Assistentes Sociais, muitos a desempenhar cargos de Direção e Coordenação, foi possível verificar que consideram que o impacto organizacional do Sistema de Gestão da Qualidade passa pela imagem que transparecem para a comunidade, sendo esta um factor preferencial relativamente à avaliação entre organizações com a mesma área de atividade.

*“(...)Nas IPSS não se faz concorrência porque no fundo quem nos procura são as famílias que necessitam (...)a nossa maneira de acolher e tratar o processo de candidatura e admissão, os Pais acham que vão de acordo com a nossa filosofia e é logo uma maneira de angariar mais um cliente e no fundo a questão de angariar um cliente não é roubar à concorrência mas sim termos esta capacidade de fazer a comunicação para fora com estas famílias e passarem a palavra que aquela organização é muito boa e já tivemos pais que optaram por nós também por termos o Sistema de Gestão da Qualidade” ( E.1).*

O impacto da Certificação nas Organizações do Terceiro Sector é visto sobre vários prismas e é atingindo de forma significativa em algumas áreas de atuação. Os profissionais entrevistados consideram como aspeto mais impactante o nível da gestão organizacional, dado que possuem a visão de que para melhor servir a população-alvo da sua instituição, terão de ter os serviços bem definidos e estruturados, uma representação positiva e uma boa comunicação da organização com o exterior e o comprometimento dos vários intervenientes na monitorização e execução do SGQ (gestores de processos, gestão de topo e stakeholders).

*“ A organização é mais perceptível, mais descritiva no delinear de tarefas e naquilo que compete a cada um e para a própria Direção e pessoas responsáveis que estão ligadas à Direção e à responsabilização da Instituição “(E.2)*

*“Sentimos que nos tivemos de organizar, e também dar visibilidade a este trabalho (...) portanto isto foi [certificação] a maior mudança, foi a racionalização da instituição, passamos a ser mais racionais! Nós sabemos quando vem aquela pessoa, que é essa a ficha de preenchemos (...) toda a gente sabe quais os instrumentos que tem de preencher” ( E. 3)*

*“(..) capacidade de gerir o dia a dia/Quotidiano que nos propusemos a ser exigentes connosco próprios (...) somos diferentes porque tentamos fazer sempre um trabalho com mais qualidade, de excelência para além dos vários serviços que prestamos, diferentes daquilo que são prestados na área da Infância e Juventude” (E.1.)*

Um olhar holístico sobre a instituição e pensar como está organizada potencia a evolução qualitativa do serviço, dando-lhe sempre oportunidades de melhoria continua. A realização e execução de um plano de auditorias espelha-se como uma forma de criar valor acrescentado para a organização, assim como, uma evidente constatação para os clientes/ população-alvo e principais parceiros de que existe procedimentos organizacionais potenciadores de impacto e mudança social.

*“(..) comprometimento em prestar (...) uma auditoria àquilo que é feito às crianças e às famílias e acho que tem sido uma mais valia (...) em termos*

*burocráticos, para os vários stakeholders,, e também para aquilo que são as visitas de acompanhamento e as visitas que são feitas pela Câmara, temos sentido que nos têm apoiado muito e que muitas vezes as candidaturas que fazemos para fora também já estão a ser suportadas com muito material e muita documentação que foi efetuada após o Sistema de Gestão da Qualidade” (E.1)*

As Organizações do Terceiro Sector estão estruturadas de acordo com a legislação que regula a sua área de atividade e seguem as orientações normativas das entidades que supervisionam a sua intervenção. Não obstante, todas as instituições deste sector dividem a sua atividade por respostas sociais e organicamente estão distribuídos por serviços/ departamentos que suportam a atuação/ intervenção junto das populações-alvo. Todas as áreas têm especial relevância dentro da organização, tal como, o Sistema de Gestão de Qualidade.

*“O Sistema de Gestão da Qualidade veio ajudar até no básico, uma organização mais inteligente!” ( E.3)*

- **Gestão de pessoas**

Segundo os entrevistados, o Sistema de Gestão de Qualidade na área da gestão de pessoas, mais precisamente na gestão dos recursos humanos revela-se uma mais-valia, pela esquematização existente das tarefas/atividades a desempenhar por cada categoria profissional e/ ou cargos associados.

*“ já com esse sistema implementado foi 70% de caminho andado, (...) dando um acolhimento às pessoas que nos chegam e às que vão saindo e também às pessoas que aqui estão têm mais consciência do que fazem (...)as minhas funções agora pelo Sistema de Gestão da Qualidade é possível perceber melhor e aprendemos muito mais porque já está alguma coisa escrita e existe uma base muito mais completa. (...) uma noção mais clara daquilo que são as minhas funções e para onde devo caminhar, gosto muito de perceber para onde devo ir quando me dizem tens de fazer isto, como gostavas que isto fosse feito, o sistema de gestão da qualidade não diz tens de fazer tudo isto mas diz no final tem que ser isto e isso é realmente muito mais útil” (E.2).*

Todavia, existem também áreas em que se denota uma maior dificuldade orgânica em executar as demandas procedimentais do SGQ.

*“(...)No que toca ao nível das limpezas, a Auxiliar de Serviços Gerais, tem mais dificuldades em levar a sério como está definido no procedimento”. ( E.3)*

- **Áreas com maior importância no SGQ**

No processo de implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, são destacadas áreas com maior importância no Sistema e que conduzem a uma alteração e criação de valor acrescentado para a organização. Para os entrevistados, a parte operacional interligada à prestação do serviço direto às populações-alvo, são o *target* do seu trabalho e a área com maior influência e relevância no SGQ.

*“ (...) para nós o que é sempre mais importante, são as pessoas com quem trabalhamos e isso é sempre o máximo. A qualidade é só para alguém perceber e validar a forma como já trabalhamos”. (E.3)*

*“(...)método de trabalho definido para trabalhar com aquela família (...), mais sistematizado e mais documentado (...) o que acontece é com o Sistema de Gestão da Qualidade conseguimos com que a família não salte, conseguimos com que o técnico não salte nenhum patamar daquilo que é importante para retirar o diagnóstico da mesma e daquilo que é importante para trabalhar com a família/criança e também a família consegue perceber um bocadinho o fio condutor daquilo que é o nosso trabalho na área da Infância e juventude (...)”.(E.1)*

No que respeita às mudanças que tem ocorrido aos longos dos anos na economia social e em particular nas instituições do terceiro sector, alguns dos entrevistados encaram o Terceiro Sector como um conceito difícil de definir, estando por sua vez em constante mutação e evoluindo também por via da implementação dos referenciais normativos para a Qualidade.

*“é muito difícil vermos o que é o terceiro sector e que instituições é que são! O que tenho sentido (...) é que o terceiro sector tem sido aproveitado por pessoas*

*que tem estado em outros negócios lucrativos e não percebem o que é o terceiro sector e olham para ele como um nicho de negócio (...) o que sinto é que a área dos idosos é um nicho de mercado, que algumas pessoas tem apoiado, mas que se calhar não é bem a vertente da solidariedade (...)"(E.3) .*

*“ Já vai havendo algumas alterações, por conta da qualidade, no caso das Cerci's foi um salto muito grande. (..) Nas instituições pequenas acho que ainda não há muito disto, ainda há muito poucas que tem a qualidade (...) e não é só nas pequenas, há instituições maiores (...) que nunca devem ter ouvido falar em qualidade (...)" ( E.4)*

- **Sustentabilidade das OTS**

A sustentabilidade das Organizações do Terceiro Sector é encarada pelos entrevistados como fulcral para o desenvolvimento e persecução da missão e dos objetivos institucionais. Porém, esta é uma área sensível no Terceiro Sector que, mesmo em organizações que possuem o Sistema de Gestão da Qualidade, não é evidente alterações significativas com impacto na saúde financeira destas OTS.

*“ Em termos de sustentabilidade acho que é igual, não tem grande diferença, pois não há nada que possamos aproveitar só porque somos certificados (...)" ( E.4)*

*“ A sustentabilidade da economia social, tem que ser com as parcerias público-privadas! Nós não estamos a receber um subsídio, estamos a prestar um serviço pelo qual somos pagos (...)"(E.3)*

### **8.3. PERCEÇÃO GLOBAL DO CONTRIBUTO DO ASSISTENTE SOCIAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE QUALIDADE**

#### **8.3.1. CONCEÇÃO RELACIONADA COM O PARTICIPAÇÃO E EXECUÇÃO DO SGQ**

- **Participação do profissional de Serviço Social no SGQ**

A participação do profissional de Serviço Social no Processo do SGQ envolve várias dimensões de intervenção, como a sua implementação, gestão e monitorização

dos processos que estão interligados à sua praxis profissional, sendo a perspetiva e grau de envolvimento dos entrevistados díspares e com diferentes patamares.

*“ Eu sou responsável de qualidade desde 2011/2012 que foi quando terminei o primeiro processo de consultadoria e começamos a tentar amadurecer o processo (...) estou como responsável nas auditorias internas feitas por auditores externos e estou também na auditoria externa, todos os processos passam por mim, sou eu que faço a monitorização de todo o sistema, sou eu que dou formação aos técnicos para entenderem um bocadinho o que é pretendido em cada procedimento e em cada processo chave, por isso estou bastante envolvida (...) fui também precursora do Sistema de Gestão da Qualidade aqui dentro por isso muito daquilo que hoje temos também foi produção minha, claro as coisas estavam feitas, mas não estavam sistematizadas em documentos, em procedimentos e em intenções de trabalho, muito desse trabalho foi feito por mim por isso estou bastante envolvida.” (E.1)*

*“Estive envolvida na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, estive sempre a par (...) Contribui na elaboração dos processos-chave em alguns processos de gestão, mas sempre em colaboração com as três [ colegas], que estão mais dentro (...) Nós somos gestoras de processos, mas temos definido a hierarquia, tivemos que criar o organograma para definir quem reporta a quem (..)” (E.3)*

*“Conheci o Sistema de Gestão da Qualidade à pouco tempo, ou seja, debrucei-me sobre ele à pouco tempo (...) hoje vejo ao entrar aqui e ter já esse sistema implementado foi 70% de caminho andado (...)” ( E.2)*

- **Planeamento e desenvolvimento de atividades**

No que respeita à implementação e monitorização do Sistema de Gestão da Qualidade, o mesmo pressupõe o planeamento e desenvolvimento de atividades que também são inerentes às funções do Profissional de Serviço Social. Neste sentido, denota-se como fator importante a organização e sistematização da informação decorrente dos processos em que o mesmo é gestor.

O Assistente Social desempenha funções de intervenção direta e *in loco* com a sua população-alvo, mas também poderá possuir hierarquicamente cargos de coordenação, pelo que do ponto de vista operacional, é um elemento importante na garantia da eficiência e eficácia do serviço que é prestado ao utente/ cliente.

- “ (...)algo que estou a fazer agora é por exemplo nas admissões, olhei para o trabalho da minha colega, fui ao dossier da qualidade, comecei a ler como era o processo de admissões (...) tenho ali à minha volta e estou mais dentro do que é necessário fazer.” (E.5)

“ (...) no fundo havia muito trabalho feito, havia muitos impressos, muito matéria de registo, mas não estava nada integrado e muitas vezes não havendo um procedimento havia muitos pontos que escapavam ao técnico de o fazer e também escapava às famílias de nos dar esta informação, o que é que acontece com o sistema de gestão da qualidade conseguimos com que a família não salte, conseguimos com que o técnico não salte nenhum patamar daquilo que é importante para retirar o diagnóstico da família e daquilo que é importante para trabalhar com a família/criança e também a família (...)” (E.1)

“ Era coordenadora do CAO, geria o processo todo do CAO( ...) não foi fácil disseminar para os outros colaboradores (...) eu percebi que aquilo [qualidade] era útil, mas era muito minucioso e muito trabalhoso(...) ” ( E.6)

- **Dificuldades e desafios na execução das atividades**

De igual forma, o Assistente Social sente dificuldades e desafios na execução das atividades que lhe são conferentes, nomeadamente, as que dizem respeito ao desempenho da função pela qual foi contratado, e por outro, as funções resultantes do trabalho acrescido que o Sistema de Gestão de Qualidade abarca. Todavia, a gestão social por si só já engloba de forma intrínseca uma perspetiva que pressupõe procedimentos que visam a monitorização das várias atividades que perseguem os objetivos e missão das Organizações do Terceiro Sector. Assim, na sua intervenção, os entrevistados nomeiam como principais dificuldades:

*“A minha dificuldade é entender a complexidade das coisas, entranhar completamente tudo e perceber as diferenças de cada impresso e entender graficamente ou visualmente o caminho por onde são as coisas, se fosse eu a fazer isto não sei se era capaz, foram 5 anos até conseguir a certificação, por isso são 5 anos com muito esforço.” (E.2)*

*“ A maior dificuldade é sensibilizar os outros colegas enquanto responsável da qualidade para a necessidade de fazer os registos, seguir este fio condutor que são os procedimentos e para que não haja falha de nenhuma fonte para realizar aquilo que são os princípios base da qualidade, o que sinto é a necessidade de sensibilizar os colegas para tal, no fundo eles entenderem que a qualidade é muito importante e que de facto é uma ajuda para eles (...)” (E.1)*

*“ (...)neste momento estamos com uma dificuldade que é fazer uma avaliação da satisfação das pessoas a quem nos prestamos o nosso trabalho (...) o facto das pessoas serem analfabetas é o que sentimos mais dificuldade” ( E.3)*

- **Formação adequada**

No que respeita à perceção que os entrevistados possuem quanto ao seu conhecimento e formação adequada para desempenhar de funções no âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade, verifica-se que os entrevistados têm conceções distintas quanto à necessidade de frequência de ações de formação e qual a implicação desta dimensão na OTS. Refletem igualmente, sobre a legitimidade do Serviço social para a implementação de práticas profissionais de outras áreas, nomeadamente, a área da engenharia de produto.

*“ Não tenho formação para manter o processo de gestão da qualidade. (...) Não necessito de formação porque as pessoas com quem trabalho estão dentro do assunto, também são muito sensíveis para explicar, mas se não estivessem precisava de formação nesta prática (...)” (E.2)*

*“ Fui tendo formações pelo meio (...)fiz uma formação para ser auditora interna, só que não terminei (...)” (E.4)*



*“Não! (...) Nós vamos a uma formação aqui, uma formação ali e vamos ouvindo falar! Eu já há muitos anos fui a uma formação sobre os referenciais da Qualidade no âmbito do ISS, e comecei a ouvir falar do SGQ, o que implicava, mas efetivamente não tinha formação (...) ( E.3)*

*“Não! Eu acho que não! A área do Serviço Social tem uma parte económica, uma parte de gestão mas muito mínima e no fundo isto é uma área que foi muito trabalhada pela área da Engenharia e que para nós foi um bocado difícil de integrar (...) porque isto também são denominações e formas de trabalhar muito de outras áreas que não a área do social (...)contudo acho que com formação e eu tive uma formação mínima e é sempre necessário visto que estão sempre atualizar a norma (...) existem várias instituições, entidades aliás que fazem esta formação e ajudam em termos de consultadoria para organizações sociais e eu acho que sim, com o apoio destas entidades é possível então saber integrar um sistema de gestão da qualidade (...)” ( E.1)*

- **Impacto na praxis profissional**

A implementação e monitorização do Sistema de Gestão de Qualidade tem impacto na praxis profissional do Assistente Social, estando este Sistema também intrinsecamente aliado a funções de gestão nas organizações. Os entrevistados concebem este impacto numa perspetiva positiva e fortalecida pelo evidente apoio na sistematização e organização do seu próprio trabalho, assim como, uma forma de elaborar com rigor vários instrumentos de recolha de informação junto da sua população-alvo.

*“Tem muito impacto, pela questão das famílias que vêm até nós e termos logo um método de trabalho definido para trabalhar com aquela família faz com que o meu dia a dia seja melhor, mais sistematizado e seja mais documentado (...) no fundo havia muito trabalho feito, havia muitos impressos, muito material de registo, mas não estava nada integrado e muitas vezes não havendo um procedimento havia muitos pontos que escapavam ao técnico de fazer e também escapava às famílias de nos dar esta informação, o que acontece com o sistema de gestão da qualidade é que conseguimos com que a família não salte, conseguimos com que o técnico não salte nenhum patamar daquilo que é*

*importante para retirar do diagnóstico da família e daquilo que é importante para trabalhar com a família/criança (...)*” (E.1)

*“acho que sim, em relação a não ter de andar à procura de papéis, é mais fácil (...)*” (E.3)

*“(...) é preciso ser muito organizado...nós fazemos muita coisa de boca e escrevemos em qualquer lado e de repente temos de ter tudo certo...não foi fácil (...)*” (E.4)

- **Impacto Organizacional**

Não obstante, o impacto organizacional é também percecionado pelos entrevistados numa perspetiva holística, onde as características pessoais e profissionais do Assistente social se coadunam, sendo unânime a multidisciplinaridade da profissão e capacidade de adaptação a contextos adversos. O Serviço Social é alicerçado por diversas áreas das ciências sociais, económicas e humanas, pelo que agregar este novo contributo das ciências empresariais e implementá-lo nas OTS, é um processo adequado para o Assistente Social.

Desta forma, é visível o impacto do Sistema de Gestão de Qualidade na prática diária dos Assistentes Sociais e do resultado positivo no alcance dos objetivos da sua intervenção.

*“ Nós [ Assistentes Sociais] estamos habituadas a ser “ banda larga”, o Assistente Social tem uma capacidade de adaptação que poucos cursos tem, a nossa diversidade de conteúdos, nós tivemos economia, política social, psicologia, direito, sociologia. (...) abrange todas as áreas do setor social e do ser humano, e portanto não sendo especificamente uma área da qualidade, nós tivemos vários contributos de várias áreas, que nos ajudam mais facilmente”* (E.3)

*“ O Sistema de Gestão da Qualidade está muito intrínseco aquilo que é a qualidade e aquilo que é o serviço social, nós fazemos gestão de processos, por isso para fazermos uma gestão de processos e porque os processos não são papeis, são pessoas, nós temos que olhar para o sistema de gestão da qualidade e ele ajuda-nos naquilo que é uma parte processual, olhar para as*

*“pessoas porque eu acho que não podemos ser técnicos de serviço social/coordenadores/diretores, sem pensar em qualidade (...)” ( E.1)*

*“(...) acho que todas as organizações seja na área do 3º setor seja na área pública deviam de ter este sistema implementado porque ajuda muito ao técnico a integrar e a conseguir trabalhar com a comunidade, com a sua população alvo e perceber aquilo que é suposto os mesmos fazerem e aonde se deverão dirigir (...)” (E.5)*

*“Com a qualidade é mais fácil controlar o serviço, a pessoa sabe exatamente o que vai fazer e o que tem de fazer. Dá mais garantias de que as coisas estão a ser feitas e como estão a ser feitas (...)” (E.4)*

- **Satisfação dos clientes/ utentes**

A satisfação dos clientes/ utente é uma base essencial para as organizações, pois é na construção de uma relação de confiança que é possível alcançar os objetivos propostos, desenvolver as atividades e preconizar a missão pela qual a organização se rege. Esta é uma dimensão importante na vida das instituições e também na intervenção dos profissionais de Serviço Social, sendo necessário repensar este parâmetro a cada ano, com a finalidade de garantir por um lado, o alcance da eficácia das atividades planeadas, e por outro, a sustentabilidade e manutenção dos principais stakeholders.

Os entrevistados refletiram sobre esta categoria, sendo visível consenso no sentimento que prestam um serviço de qualidade à comunidade e que a sua população-alvo (clientes/ utentes) está satisfeita, tendo ferramentas fornecidas pelo SGQ para verificar o grau de satisfação.

*“Sim. Presto um serviço de qualidade. (...) Por ter mais consciência de qual é o meu papel (...) a nível profissional há um serviço bem prestado e mais organizado, o que a organização claramente melhora o serviço que presta ao outro. (...) Eles reconhecem (...) eles usufruem reconhecem aquilo que usufruem, mas não sabem a fonte de todo o processo, não reconhecem todo o processo, é complexo explicar [qualidade] a este tipo de população, mas estão satisfeitos, na sua maioria (...)”. ( E.2)*

*“ (...)eles sentem que há qualidade, se as pessoas não tivessem contentes, nós sentíamos (...)” ( E.3)*

*“ Nós fazemos inquéritos de satisfação (...) é muito importante perceber a opinião das próprias famílias (...)estes inquéritos estão divididos por áreas e ajuda-nos a perceber de forma informal as questões das reclamações e dos elogios (...) esta abertura fez com que haja mais reclamações ou oportunidades de melhoria e de facto houve esta necessidade de comunicar com os pais, e só de isto acontecer muitas vezes, os pais ficam bastante satisfeitos, (...)” ( E.1)*

*“Eu não sei se eles percebem a diferença, mas em principio é uma coisa que eles reconhecem (...) basta haver anualmente os inquéritos de satisfação, para eles para eles notarem que alguma coisa mudou (...) pelos inquéritos dá para ver a satisfação (...)” (E.6)*

## 9. Conclusão

No final do decurso da presente investigação vigora com importante sintetizar as conclusões dos resultados, bem como os potenciais contributos e implicações dos mesmos para o Serviço Social no futuro.

É sabido que a sociedade está em constante mutação derivado à era da globalização, o que pressupõe uma elevada complexidade no que toca às relações interpessoais e inter-institucionais e também ao papel do estado, do mercado, da sociedade civil e das organizações do Terceiro Sector como agentes executores de políticas sociais.

A literatura sobre a implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Organizações do Terceiro Setor é algo controversa, no entanto, é visível que a sua adoção revela-se como um fator diferenciador para as instituições que por este caminho enveredam.

As crescentes pressões pelas quais as instituições do Terceiro Sector são alvo, os novos desafios da era da globalização, assim como, a fragilidade do meio em que operam têm levado as mesmas a adotar ferramentas e técnicas com origem no sistema empresarial, isto porque cada vez mais as “*boas-práticas*” (Antunes e Pires, 2006) ou “*boas intenções*” (Cunningham, 1999), deixam de ser suficientes e consideradas como válidas e promotoras de uma eficaz intervenção social. Neste sentido, dado que as Organizações do Terceiro Setor dirigem a sua ação para o “*lucro social*” (Lovelock e Weinberg, 1984:32), e que este só é alcançado através de melhorias para a qualidade de vida das pessoas (Salamon, 2003:2), a certificação através de sistemas baseados em referenciais normativos (Gugerty, Sidel, e Bies, 2010), são um meio para a manifestação da sua transparência e responsabilidade social.

Assim, a progressiva complexidade das OTS e a evidente exigência dos utentes/clientes em solicitar serviços eficiente e eficazes, introduz na vida das instituições a necessidade estratégica de implementar Sistemas de Gestão da Qualidade. Este interesse por referenciais normativos que tem como finalidade a Qualidade do serviço, surge como vantagem competitiva na economia social. A melhoria contínua dos serviços, a comunicação interna e externa e a imagem organizacional, são uma mais valia para a sustentabilidade das Instituições. De acordo com Lucas et al. (2012), as organizações de economia social estão a ganhar

consciência da importância de certificação da Qualidade, e por tal, tem existido um aumento significativo de OTS com certificação em Sistemas da Qualidade nas demais respostas sociais em que presta serviço.

O presente estudo, além de permitir uma maior elucidação sobre a temática em questão, revelou-se importante para a compreensão de como os Profissionais Serviço Social, que desenvolvem as suas funções em Organizações do Terceiro Sector, estão por um lado, envolvidos na implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade, e por outro, de que modo o seu contributo premeia a prestação de serviços de qualidade às populações-alvo.

A análise dos dados recolhidos, permitiu responder aos objetivos definidos, nomeadamente em relação à identificação das perceções globais dos Assistentes sociais sobre as Organizações do Terceiro Sector e o impacto que tem nas mesmas a implementação de Sistema de Gestão de Qualidade, tendo por base a atuação desta classe profissional.

Foi notório ao longo desta investigação a fraca reflexividade que existe em Portugal sobre esta área e a disparidade de níveis de desenvolvimento e envolvimento das Organizações do Terceiro Sector face à possibilidade de implementarem e certificarem a sua entidade, com vista à obtenção de um Selo distintivo [Qualidade]. Como refere Esgaio (2019), existem fragilidades nas Organizações que passam pela falta de investimento na área da comunicação, a fraca qualificação das Direções, a dependência do financiamento público, o escasso planeamento estratégico e a fraca capacidade de “pensar” em ideias que impulsionem a inovação social.

Porém, os Assistentes Sociais têm uma visão holística sobre o trabalho que é desenvolvido nas Organizações do Terceiro Sector e por tal estão intimamente ligados ao desenvolvimento de atividades e serviços que melhor respondam às necessidades da Comunidade onde intervêm. Encaram a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade nas OTS como uma diferenciação positiva perante os clientes internos e externos, veículo de visibilidade e comunicação para os stakeholders, uma melhoria dos processos organizacionais e um aperfeiçoamento contínuo do serviço prestado, em todas as áreas funcionais onde o Serviço Social tenha atuação.

Neste sentido, o profissional de Serviço Social vê-se multidesafiado entre as diversas funções que deve assumir, gerir e executar, estando alerta para as necessidades da sua comunidade. Enquanto agente responsável internamente pela gestão, seja de recursos ou processos, está comprometido com a Qualidade do

Serviço que a Organização presta, devendo ter competências académicas e formativas para desempenhar as responsabilidades que em si recaem.

Não obstante, foram ainda identificadas fragilidades na atuação dos profissionais relacionadas, como a sua fraca formação para implementar e atuar em conformidade com o Sistema de Gestão da Qualidade e a dificuldade e ambivalência sobre procedimentos burocráticos que envolvem este sistema.

No decorrer do estudo, foram ocorrendo algumas limitações e constrangimentos, nomeadamente, ligados ao objeto de estudo que devido às especificidades requeridas ao universo da amostra apresentou-se desafiante encontrar em primeiro lugar, Organizações do Terceiro Sector certificadas por entidades competentes segundo referenciais normativos da Gestão da Qualidade, pois em Portugal ainda não existe um universo elevado, e em segundo lugar, Assistentes Sociais que desempenhem funções nas respostas sociais dessas instituições e que se encontrem comprometidos com a Qualidade.

Porém, existe muitas instituições que iniciaram o processo de implementação do SGQ, que apesar de terminado o acompanhamento em consultoria não avançaram para o segundo patamar ligado ao processo de certificação por entidade competente nesta área. Devido ao elevado custo financeiro associado ao processo de obtenção do selo de certificação, muitas organizações devido à sua frágil situação económica não avançaram para este segundo patamar.

Relativamente às implicações e contributos da presente investigação para o Serviço Social, em termos teóricos parece importante repensar a área da Qualidade na economia social como linha de investigação no âmbito do Serviço Social, através da consolidação desta área científica, dando lugar a novos estudos exploratórios. No que se refere aos contributos para a prática profissional em Serviço Social, poderá ser útil a criação de formação académica pós-graduada que vise dotar os Assistentes Sociais de competências teórica-práticas sobre a gestão social aliada à prática da qualidade em Organizações do Terceiro Sector.

De igual forma, a recém-criada Ordem dos Assistentes Sociais, poderá promover o desenvolvimento de um consórcio de parcerias entre as principais entidades ligadas à economia social (federações, confederações, uniões mutualistas e cooperativas) com o objetivo de estabelecer um manual de boas práticas para as Organizações do Terceiro Sector, visando a qualificação dos intervenientes sociais em Sistemas de Gestão da Qualidade.

Pensando também nas implicações e contributos para as Organizações da economia social e solidária, sugere-se através da análise dos dados apurados, a necessidade de investimento destas entidades na formação em Sistemas de Gestão da Qualidade e a implementação de uma metodologia assente no trabalho de benchmarking, com criação de grupos com práticas de desenvolvimento coletivo através do trabalho colaborativo entre organizações.

Por fim, olhando o futuro e a evolução contínua da sociedade ambiciona-se que as instituições do terceiro sector criem valor acrescentado na sua intervenção, garantindo o seu comprometimento e envolvimento na implementação de Sistemas eficazes e também promotores de um trabalho de Qualidade, com vista a tornar o sector mais competitivo e eficiente. Quanto ao Estado, espera-se que o mesmo desempenhe o seu papel fulcral de regulador de políticas sociais que garantam a sustentabilidade e crescimento do Terceiro Sector e aos profissionais de Serviço Social o seu empenho, dedicação, a competências de reflexividade, de pensamento crítico e responsabilidade perante a gestão social qualificada das OTS e da sua comunidade.



## Referências Bibliográficas

- Amaro**, M. I. (2008). *Os Campos Paradigmáticos do Serviço Social: propostas para uma categorização das teorias em presença*. Revista Locus Soci@I, CESS, n.º 1;
- Amado**, M. (2007). *Qualificar o Terceiro Sector: Uma perspetiva de formação*. Voz e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector, n.º 1, Série II, Ano XV. pp. 51-56;
- Andrade**, M. (2001). *Campo de Intervenção do Serviço Social: autonomias e heteronomias do agir*. Intervenção Social: CEDEST, n.º 23/24, pp. 217-232;
- Anheier**, H.(2009). *What kind of nonprofit sector? What kind of society? Comparative policy reflections*. American Behavioral Scientist, n.º 52, pp. 1082-1094;
- Antunes**, P. (2006). *A qualidade em organizações de serviços na área social – experiências e reflexões*. Cadernos de Sociomuseologia, n.º 25, pp. 135–160;
- Autés**, M. (1999). *Les Paradoxes du Travail Social*. Paris: Dunod.
- Azevedo**, S. (2011). *Técnicos Superiores de Educação Social - Necessidade e Pertinência de um Estatuto Profissional*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda;
- Baião**, J. ( 2016). *O Diagnóstico Sociológico da Ação Estratégica das Misericórdias do Distrito de Beja*. Lisboa: Chiado editora;
- Bardin**, L. (2014). *Análise de Conteúdo*. 7.ª ed. Lisboa: Edições 70;
- Bilhim**, J. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (7ª ed.), Lisboa: ISCSP;
- Brinca**, J.A.( 2017). *O Serviço Social em equipas de rua com consumidores de substâncias psicoativas: Modelo(s) de Prática(s)*. ( Tese de doutoramento não editada), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa, Lisboa;
- Campos**, M.T. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. (Dissertação mestrado não editada), Universidade da Beira Interior, Covilhã;
- Carvalho**, M. (2016). *Ética Aplicada ao Serviço Social: Dilemas e Práticas Profissionais*. (1ªedição). Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação;
- Carvalho**, M. I. & Pinto, C. (2015). *Intervenção do Serviço Social com Indivíduos e Famílias*, in Carvalho, M.(Coord) (2015). *Serviço Social com Famílias*. (1ªed) Lisboa: PACTOR –Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação;
- Claro**, M. (2006). *Instituto da Segurança Social, I.P. desenvolve modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais*. Revista Pretextos, s.n;

**Coutinho, M.** (2003). *Economia Social em Portugal. A emergência do terceiro sector na política social*. Lisboa: CPIHTS;

**Durst, S. & Newell, C.** (2001). *The who, why and how of reinvention in nonprofit organizations*. Nonprofit Management and Leadership, nº 11;

**Eiglier, P., & Langeard, E.** (2002). *Servuction: A gestão marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

**Eleutério, S.** (2001). *Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação utilizando a escala SERVQUAL com Clientes Internos*. (Dissertação mestrado não editada), Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, Brasil.

**Fey, R., & Gogue, J.** (1983). *Princípios da Gestão da Qualidade*. (3ªed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

**Ferreira, J.** (2011, Abril). Teorias e modelos. Contributos para o debate da epistemologia do Serviço Social. Comunicação apresentada no Seminário de Serviço Social, ISCTE-IUL, Lisboa;

**Ferreira, M. et. al** (2012). *Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of hospital volunteers*. International Review on Public and Nonprofit Marketing , nº 9 , pp. 27–42;

**Fisher T., Melo V., Carvalho M., Jesus A., Andrade R., Waiandt C.** (2006). *Perfis Visíveis na Gestão Social de Desenvolvimento*. Revista de Administração Pública, V. 40, N.º5, pp. 789 – 808;

**Flick, U.** (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.

**Franco, R. C.** (2005). *Defining The Nonprofit Sector: Portugal*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Nº 43, pp. 9-44;

**França Filho, G.** (2007). *Definindo Gestão Social*. in Silva Júnior J. Coord. (2008), *Gestão Social. Práticas em Debate, Teorias em Construção*. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Ceará/Campus Cariri.

**Franco, R. C. et. al.** (2005). *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. John Hopkins University. Baltimore e Universidade Católica: Porto.

**Freixo, M. J.** (2009). *Metodologia Científica- Fundamentos, métodos e técnicas*. (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget;

**García, T. F & Bracho, C. A.** (Coords.). (2008). *Introducción al trabajo social*. Madrid: Ciencias Sociales. Alianza Editoria.

**Granja, B.** (2008). *Assistente Social – Identidade e Saber*. Dissertação de Doutoramento. Porto: Universidade do Porto.

**Guterres, C., Silva, C., & Santos, P.** (2010). *Um caminho para melhores Respostas Sociais. Os últimos cinco anos*. Revista Pretextos, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 8;

**Guerra, I.**(2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Lisboa: Principia;

**Hall. R., Haas. E., Johnson, N.** (1967). *Organizational Size, Complexity and Formalization*. American Sociological Review, Vol. 32. n.º 6. pp. 903-12;

**Hoven, R.** (2002). *O trabalho social comunitário*, in Henríquez, A. e Farinha, M. A. (2002) (orgs.). *Serviço Social: Unidade na Diversidade – Encontro com a Identidade Profissional*. Lisboa: APSS.

**Heckert, C. R.** (2001). *Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor*. São Paulo: Universidade de São Paulo;

**Henriques, R., et al .** (2009). *Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa*. Revista ADMpg - Gestão Estratégica, nº 2.

**Hespanha, P.** (2000). *Entre o Estado e o Mercado. As fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto;

**Iamamoto, M.** (2004). *As dimensões ético-políticas e teórico-metodológicas no Serviço Social contemporâneo: trajetória e desafios*. La cuestión social y la formación profesional en Trabajo Social en el contexto de las nuevas relaciones de poder y la diversidade latinoamericana (pp. 17-50). San José: XVIII Seminário Latinoamericano de Escuelas de Trabajo Social.

**Iamamoto, M. V.** (1994). *Renovação e Conservadorismo no Serviço Social. Ensaios Críticos*. (2ª Ed). São Paulo. Cortez Editora.

**ISO.** (2009). Selection and use of the ISO 9000 family of standards.  
Disponível em [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000\\_selection\\_and\\_use-2009.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf)

**Juran, J., & De Feo, J. A.** (2010). *Juran's Quality Handbook - The complete guide to performance excellence* (6º ed.). United States of America: The McGraw-Hill Companies;

**Lawrence, Paul & Lorsch, Jay** (1967). *Organization and Environment*. Cambridge Mass: Harvard University Press

**Lakatos, E.& Marconi, M.** ( 2011). *Metodologia Científica*. (6ªed.) São Paulo: Editora Atlas;

**Lopes, C.** (2009). *Avaliação da Qualidade de Serviço: o caso de uma Instituição de Ensino Superior*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Fernando Pessoa, s. i.

**Magalhães, O., Milani C., Siqueira T., Aguiar V.** (2006). *ReDefinindo a Sustentabilidade no Complexo Contexto da Gestão Social: Reflexões a Partir de Duas Práticas Sociais*. Cadernos EBAPE. V. 4, N.º2, pp. 1-17;

- Maia, M.** (2005). *Gestão Social – Reconhecendo e Construindo Referenciais*. Revista Virtual Textos & Contextos, N.º4 (Dezembro), pp 1-18;
- Marques, E.** (2012). *Avaliação da Qualidade dos Serviços Públicos: o caso do ASI*. (dissertação de Mestrado) , Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Montaño, C.** (2007). *A natureza do serviço social: um ensaio sobre a sua génese, a “especificidade” e a sua reprodução*. São Paulo: Editora Cortez.
- Mouro, H.** (2009). *O Serviço Social nas Culturas Contemporâneas*. In Vieira, R., Margarido, C., e Mendes, M (org.) (2010). *Diferenças, Desigualdades, Exclusões e Inclusões*. Porto: Edições Afrontamento.
- Melo Brito, C., & Lencastre, P.** (2000). *Os horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo;
- Netto, J. P.** (2002). *Capitalismo Monopolista y Servicio Social*. S.L: Editora Cortez.
- Netto, J. P.** (2011). *Capitalismo monopolista e Serviço Social*. (8ª ed). São Paulo: Cortez.
- Netto, J. P.** (1993). *O Serviço Social Hoje*. Intervenção Social: CEDEST, N.º 7, pp. 53-57;
- Nunes, F., Reto, L., Carneiro, M.** (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Programa Pessoa - Linhas de Acção "Estudos e Investigação". Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP).
- Oliveira, J. A.** (2006). *Gestão da Qualidade. Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L.** (1988). *SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of retailing
- Pereira, T.** (2013). *As novas formas de capital nas organizações sem fins lucrativos - um estudo de caso na Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa*. (Dissertação de Mestrado), Universidade do Minho, Braga
- Payne, M.** (2002). *Teoria do Trabalho Social Moderno. Utilizando a Teoria do Trabalho Social na Prática*. Coimbra: Quarteto Editora;
- Quintão, C.** (2004). *Terceiro Sector: Elementos para referenciação teórica e conceptual*. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho. V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho;
- Quintão, C.** (2011). *O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal*. Working Papers, 2ª Série.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.** (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

**Ramos, F.** (2007). *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa*. S.L.: Media XXI;

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

**Ramos, S.** (2012). *O emprego no Terceiro Setor - uma análise comparativa*. (Dissertação de mestrado não editada). Universidade do Minho, Braga;

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

**Ribeiro, A.C.** (2011). *Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social: Uma Análise Exploratória*. (Dissertação mestrado não editada), Faculdade de Ciências Sociais- Universidade Católica Portuguesa, Braga;

**Robertis, C.** (2011). *Metodologia de Intervenção em Trabalho Social*. Porto: Porto Editora.

**Rodrigues, O.M.** ( 2014). *Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, que benefícios?* (Dissertação de mestrado não editada). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo

**Ronconi, L.** (2003). *Gestão Social e Economia Solidária: Desafios Para o Serviço Social*. (Dissertação de Mestrado não editada). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianopolis;

**Salvatore, V.** (2004). *A Racionalidade do 3º setor*. In VOLTOLINI, R., *Terceiro Setor, Planeamento e Gestão* São Paulo: Senac;

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

**Santos C. & Nunes V.** (2013). *Desafios da Gestão Social no Serviço Social*. in Santos, S. et. al . (2013). *Serviço Social: Mutações e desafios*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra;

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

**Stefano, N. M. & Filho, N. C.** (2013). *Avaliação da Qualidade dos Serviços por Meio da Escala SERVQUAL de Parasuraman, et al.* Revista Estudos do ISCA. Nº 1 a 10;

**Vieira, P.** (2018). *Pensar a Excelência nas Organizações Sociais*. (1ª ed.). Porto: Vida Económica;

## **Apêndices**

---

## **LISTA DE APÊNDICES**

**Apêndice A** - Lista de Respostas Sociais em Portugal

**Apêndice B** - Guião de entrevista

**Apêndice C** - Pedido de participação na investigação

**Apêndice D** - Consentimento Informado

**Apêndice E** - Modelo de análise de conteúdo

## **APÊNDICE A**

---

### **Lista de Respostas Sociais em Portugal**



Área	Sub-área	Respostas sociais
<b>A INFÂNCIA E JUVENTUDE</b>	1.Crianças e Jovens	1.1 Ama 1.2 Creche 1.3 Estabelecimento de Educação Pré-Escolar 1.4 Centro de Actividades de Tempos Livres
	2.Crianças e Jovens com Deficiência	2.1 Intervenção Precoce 2.2 Lar de Apoio 2.3 Transporte de Pessoas com Deficiência
	3.Crianças e Jovens em Situação de Perigo	3.1 Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental 3.2 Equipa de Rua de Apoio a Crianças e Jovens 3.3 Acolhimento Familiar para Crianças e Jovens 3.4 Centro de Acolhimento Temporário 3.5 Lar de Infância e Juventude 3.6 Apartamento de Autonomização
<b>POPULAÇÃO ADULTA</b>	1. Pessoas adultas	1.1 Serviço de Apoio Domiciliário 1.2 Centro de Convívio 1.3 Centro de Dia 1.4 Centro de Noite 1.5 Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas 1.6 Residência 1.7 Lar de Idosos
	2 Pessoas Adultas com Deficiência	2.1 Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência 2.2 Serviço de Apoio Domiciliário 2.3 Centro de Actividades Ocupacionais 2.4 Acolhimento Familiar para Pessoas Adultas com Deficiência 2.5 Lar Residencial 2.6 Transporte de Pessoas com Deficiência
	3. Pessoas em Situação de Dependência	3.1 Serviço de Apoio Domiciliário 3.2 Apoio Domiciliário Integrado 3.3 Unidade de Apoio Integrado

	<p>4. Pessoas com Doença do Foro Mental ou Psiquiátrico</p>	<p>4.1 Fórum Sócio-Ocupacional          4.2 Unidade de Vida Protegida          4.3 Unidade de Vida Autónoma          4.4 Unidade de Vida Apoiada          5 Pessoas Sem-Abrigo          5.1 Equipa de Rua para Pessoas Sem-Abrigo          5.2 Atelier Ocupacional</p>
<p><b>FAMÍLIA E COMUNIDADE</b></p>	<p>1. Família e Comunidade Geral</p>	<p>1.1 Atendimento/Acompanhamento Social          1.2 Grupo de Auto-Ajuda          1.3 Centro Comunitário          1.4 Centro de Férias e Lazer          1.5 Refeitório/Cantina Social          1.6 Centro de Apoio à Vida          1.7 Comunidade de Inserção          1.8 Centro de Alojamento Temporário          1.9 Ajuda Alimentar</p>
	<p>2. Pessoas com VIH/SIDA e suas Famílias</p>	<p>2.1 Centro de Atendimento/Acompanhamento Psicossocial          2.2 Serviço de Apoio Domiciliário          2.3 Residência para Pessoas Infetadas pelo VIH/SIDA</p>
	<p>3. Pessoas Toxicodependentes</p>	<p>3.1 Equipa de Intervenção Direta          3.2 Apartamento de Reinserção Social</p>
	<p>4. Pessoas Vítimas de Violência Doméstica</p>	<p>4.1 Centro de Atendimento          4.2 Casa de Abrigo</p>

**APÊNDICE B**

---

**Guião de Entrevista**

## **Guião de entrevista**

### **Investigação de Mestrado em Serviço Social**

O presente Guião de entrevista enquadra-se no estudo sobre o Contributo dos Assistentes Sociais na promoção de Serviços de Qualidade em Entidades do Terceiro Sector, visando a obtenção do grau de Mestre em Serviço Social. A presente entrevista é realizada com base no consentimento informado do entrevistado, aceitando a recolha e tratamento das informações fornecidas na presente entrevista.

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma sigilosa e apenas para o efeito acima descrito.

#### **A. Caracterização do entrevistado:**

1. Idade:
2. Ano de conclusão da formação:
3. Instituição de ensino:
4. Formação complementar ( grau superior e técnico profissional):
5. Cargo desempenhado actualmente:

#### **B. Caracterização da organização**

6. Organização em que desempenha funções:
7. Natureza Jurídica:
8. Missão, Visão e Objectivos
9. Ano de criação da organização:
10. Área geográfica de intervenção
11. Principais respostas/actividades;
11. Principais stakeholders:
13. Nº de colaboradores

## **C. A Organização do Terceiro Sector e Sistema de Gestão de Qualidade**

14. A entidade em que colabora é certificada segundo qual referencial (ISO9001, Qualificação nível A,B,C do ISS, EQUASS, ETC) ? E desde quando?

15. Em que ano começou o processo de implementação do Sistema de gestão de qualidade /certificação?

16. Quais as razões que levaram a instituição que colabora a organizar um sistema de Gestão de Qualidade?

17. Esteve envolvida no processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade? Em que nível (coordenação, execução, observador)?

18. E agora, qual o seu nível de envolvimento?

19. Qual o impacto que considera ter a certificação na entidade em colabora? Em que áreas? Considera-a como uma mais-valia?

20. Em que áreas da sua organização julga que a certificação para a qualidade tem uma maior importância?

21. Considera que certificação é um fator diferenciador entre organizações do terceiro sector? Porquê/ em que sentido?

22. Considera o terceiro sector tem sofrido mudanças nos últimos anos? Se sim, quais?

( Ponto de vista : sustentabilidade, oferta/procura, parcerias, mudanças societárias, entre outras)

## **D . O Assistente Social e o seu contributo na implementação do Sistemas de Gestão da Qualidade**

23. O que é para si o Sistema de Gestão da Qualidade?
24. Considera que a certificação tem impacto na sua praxis profissional diária?  
Em que áreas?
25. Considera que possuía formação necessária para iniciar este processo do SGQ?
26. Neste momento, em que atividades está envolvida no SGQ?
27. Como entende o seu contributo no desenvolvimento das atividades?
28. Que dificuldades teve e/ou ainda tem no desenvolvimento das suas atividades?
29. Sente que presta um serviço/intervenção com qualidade?
30. Considera que os utentes/clientes identificam a qualidade da intervenção/ serviço prestado? Considera-os satisfeitos?

## **APÊNDICE C**

---

### **Pedido de participação no estudo**

Cara colega Assistente Social,

No âmbito do mestrado em Serviço Social, no Instituto Superior de Serviço Social Lisboa (ISSSL)- Universidade Lusíada, encontro-me a desenvolver um estudo subordinado ao tema: " *O contributo do Assistente Social na promoção de serviços de qualidade em Organizações do Terceiro Sector*", que visa compreender a perceção, o envolvimento e contributo dos profissionais do Serviço Social na implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação em Organizações com intervenção no Terceiro Sector.

Assim, venho por este meio solicitar a sua participação neste estudo, no sentido de aprofundar o trabalho que tenho vindo a desenvolver, através da realização de uma entrevista presencial, com o tempo previsto de duração para 1 Hora.

A sua participação é fulcral e permitirá o crescimento do conhecimento científico na área do Serviço Social.

Agradeço desde já toda a atenção despendida para o presente, assim como, fico a aguardar resposta para o exposto.

Com os melhores cumprimentos,

Cátia Couto



**APÊNDICE D**

---

**Consentimento informado**

## CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, \_\_\_\_\_, **Assistente social** na \_\_\_\_\_, aceito colaborar voluntariamente no estudo empírico, **subordinado ao tema** “ *O contributo do Assistente Social na promoção de serviços de qualidade nas Organizações do Terceiro Sector*” e ser entrevistado(a) **pela A.S. Cátia Couto**, no âmbito da sua dissertação de Mestrado em Serviço Social.

Igualmente, aceito a recolha e tratamento das informações fornecidas na presente entrevista.

O entrevistado

---

## **APÊNDICE E**

---

### **Modelo de análise de conteúdo**

<b>Tema</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores/ análise de registo</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
Caraterização do entrevistado e organização	Caraterização sociodemográfica	-Idade		-
		-Sexo		
		- Formação inicial e formação complementar		
	Perfil, formação e Percurso profissional;	-Ano de conclusão da formação:		
		-Instituição de ensino		
		-Cargo desempenhado atualmente;		
		-Anos de experiência		
	Antiguidade e natureza jurídica	-Organização em que desempenha funções -Tipo de organização -Ano de criação da organização:		
	Estrutura organizacional e	-Missão, Visão e Objetivos		

	intervenção	Área geográfica de intervenção		
		Principais respostas/atividades		
		Principais stakeholders:		
		Nº de colaboradores		
		- Ano certificação		
Perceção global das Organização do Terceiro Sector (OTS)	Conhecimento organizacional	-Motivação organizacional		
		-Empenho e envolvimento na implementação SGQ		
		- Diferenciação e mudanças institucionais		
Perceção Global do Sistema de Gestão de Qualidade	Conceção relacionada com o SGQ	- Impacto organizacional do SGQ		
		- áreas com maior importância do SGQ		

(SGQ)		-Sustentabilidade		
Perceção global do seu contributo do AS na prestação de serviços de Qualidade	Conceção relacionada com o participação e execução do SGQ	-Participação no processo de SGQ		
		-Dificuldades e desafios na execução das atividades		
		-Atividades desenvolvidas		
		-Formação adequada		
		-Impacto na praxis profissional		
		-impacto global organizacional		
		-Satisfação cliente/ utente		