

Gestão da qualidade e a excelência nas IPSS: um estudo empírico sobre o modelo EQUASS

Sara Maria Guia

E-mail: sguia@hotmail.com

Centro de Bem-estar e Repouso da Paróquia de Sever

Sever

Portugal

Nuno Filipe Melão

E-mail: nmelao@estgv.ipv.pt

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu

Viseu

Portugal

Resumo:

À semelhança das empresas comerciais e industriais, também as organizações do terceiro setor necessitam de ser sustentáveis. Muitas destas organizações procuram na Gestão da Qualidade e Excelência a resposta para este desafio. Das várias normas e modelos que permitem implementar a Gestão da Qualidade e Excelência, o modelo EQUASS tem obtido um crescente interesse das IPSS. Este estudo discute os impactos da implementação deste modelo em quatro IPSS, duas certificadas com o nível *Assurance* e outras duas certificadas com o nível *Excellence*. A metodologia de investigação baseou-se na abordagem do estudo de casos, de natureza qualitativa, e utilizou como técnicas de recolha de dados as entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. As IPSS destacaram impactos positivos, nomeadamente na organização documental, padronização de procedimentos, clarificação de objetivos e funções, e melhoria de práticas. No plano externo, as IPSS referiram ganhos de reconhecimento, prestígio e confiança, bem como aumentos no grau de satisfação dos clientes. Contudo, o aumento da burocracia, dispêndio de tempo e o custo elevado das auditorias externas (especialmente no nível *Excellence*) foram vistos como constrangimentos da implementação. Ao nível dos Assistentes Sociais destacou-se um maior enfoque no cliente nas práticas de trabalho. Em suma, as IPSS fizeram um balanço geral positivo sobre a implementação deste modelo.

Palavras-chave: EQUASS, Excelência, IPSS, Sistemas de Gestão da Qualidade.

Abstract:

As with commercial and industrial companies, third sector organisations also need to be sustainable. Many of these organisations seek in Quality Management and Excellence the answer to this challenge. From the existing standards and models that enable to implement Quality Management and Excellence, the EQUASS model has obtained an increasing interest from the IPSS. This study discusses the impacts of the implementation of this model in four IPSS, two certified with the Assurance level and other two certified with the Excellence level. The research methodology was based on the case study approach, of qualitative nature, and used as data collection techniques semi-structured interviews, observations, and document analysis. The IPSS highlighted positive impacts, particularly in document organisation, standardisation of procedures, clarification of objectives and functions, and improvement of practices. At an external level, the IPSS mentioned gains in recognition, prestige and confidence, as well as increases in customer satisfaction rates. However, increases in bureaucracy, time expenditure and the high cost of external audits (especially in the Excellence level) were seen as implementation pitfalls. From the social workers perspective, it stood out a greater customer focus in their working practices. In short, the IPSS made an overall positive assessment of the implementation of this model.

Keywords: EQUASS, Excellence, IPSS, Quality Management Systems.

1. Introdução

A Gestão da Qualidade é um tema que tem vindo a suscitar um interesse crescente em todos os setores de atividade (Sousa e Voss, 2002). Devido à abertura dos mercados com a globalização e ao aumento da oferta de produtos e serviços, também as necessidades dos clientes têm sofrido alterações, tornando-se cada vez mais exigentes. É neste contexto que as organizações se esforçam e competem entre si por atender aos desejos dos clientes oferecendo produtos e serviços de qualidade crescente. A aposta na Gestão da Qualidade tem sido uma das respostas que os gestores têm encontrado para fazer face aos crescentes desafios de melhoria do desempenho das organizações.

Neste âmbito, também para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) a implementação da qualidade é fundamental para o seu desenvolvimento, legitimação social e melhoria (Araújo, 2008). Atendendo a que o tema da Gestão da Qualidade se encontra mais desenvolvido no setor privado, importa referir que existem aspetos que diferenciam as IPSS das organizações do setor privado com fins lucrativos. Para Moore e Kelly (1996) as organizações sem fins lucrativos enfrentam desafios estratégicos que são diferentes das organizações com fins lucrativos. No tocante ao financiamento, as IPSS subsistem maioritariamente através de donativos e subsídios do poder central e local, o

que enfatiza a necessidade de prestar serviços da qualidade ao menor custo. A relação emocional e afetiva com os clientes, baseada na ética e nos valores de solidariedade, também marca a diferença entre estas instituições e o setor privado lucrativo, exigindo que se molde a gestão dos procedimentos da área social aos princípios da Gestão da Qualidade.

Dos modelos e normas que permitem implementar a Gestão da Qualidade, o modelo EQUASS mereceu maior destaque pela sua origem nas necessidades específicas dos serviços sociais e pela possibilidade de certificação, com reconhecimento europeu, em dois níveis distintos, um de garantia da qualidade e outro de excelência.

Este estudo pretende analisar as razões de implementação e os impactos da certificação nas instituições e na prática profissional dos assistentes sociais em quatro IPSS certificadas pelo modelo EQUASS. A importância deste estudo surge da necessidade de aprofundar conhecimentos sobre o tema da qualidade no setor social. Por outro lado, também o número de instituições certificadas em ambos os níveis do EQUASS tem vindo a aumentar reforçando a necessidade de realizar estudos científicos que permitam conhecer os seus impactos e que, assim, possam informar a prática.

2. Gestão da Qualidade no Setor Social: o Modelo EQUASS

Embora a Gestão da Qualidade tenha maior implantação no setor privado com fins lucrativos, o setor dos serviços sociais tem vindo recentemente também a implementar esta filosofia de gestão, notando-se uma consciencialização crescente da sua importância para a organização e desenvolvimento das IPSS. São ainda poucos e recentes os estudos efetuados sobre a implementação da Gestão da Qualidade neste setor. Antunes et al. (2008) evidenciam cinco motivos que justificam a sua aplicação:

- A segurança das pessoas e bens nas IPSS deve ser tratada com todo o cuidado e rigor;
- É muito importante evitar as falhas pois o seu custo é muito elevado, podendo mesmo ser irreparável na vida dos clientes;
- É imprescindível trabalhar na prevenção dos problemas sociais independentemente do seu custo;
- Os erros e a improvisação causam elevada insatisfação nos *stakeholders*;

- As instituições do setor social devem harmonizar os seus procedimentos colocando-se em níveis semelhantes, uma vez que os seus clientes não têm muitas possibilidades de escolha por outras instituições equiparadas.

Um dos primeiros estudos realizados foi uma pesquisa de Boettcher (1998) cujos resultados sugerem que a Gestão da Qualidade tem impactos positivos sobre as práticas dos serviços sociais com resultados visíveis na satisfação dos clientes. Um outro estudo realizado em instituições de serviços sociais no Reino Unido, da autoria de Cairns et al. (2005), permitiu concluir que a Gestão da Qualidade fomenta a melhoria dos processos, contudo aponta resultados vagos no que toca aos benefícios ao nível dos serviços. Uma pesquisa recentemente realizada por Liao et al. (2015) em instituições de voluntariado chegou à conclusão que a implementação da Gestão da Qualidade não afetou significativamente o seu desempenho, nomeadamente no que toca à qualidade do serviço prestado. Dimitriadis et al. (2015) defendem a implementação de sistemas de gestão da qualidade para melhorar a qualidade dos serviços de reabilitação para pessoas portadoras de deficiência. Num estudo sobre os impactos da implementação da norma NP EN ISO 9001:2008 em IPSS, Melão e Guia (2015) referem melhorias nos processos, na motivação dos colaboradores, na comunicação interna, e na definição de funções. Para além de mencionarem outros impactos que são específicos aos serviços sociais, inferem que o trabalho administrativo dos assistentes sociais aumentou, mas que estão em melhores condições de ir ao encontro das necessidades específicas dos utentes.

Em Portugal, existem várias normas e modelos que podem ser utilizados para implementar a Gestão da Qualidade nestas instituições, tais como a norma NP EN ISO 9001, a norma NP 4530:2014, a norma NP 4531:2014, a norma NP 4536:2014, o Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) do Instituto de Segurança Social (ISS), o modelo *European Quality in Social Services* (EQUASS), e o modelo de Excelência *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Soares et al. (2015) apresentam uma caracterização sobre a adoção da norma NP EN ISO 9001, do MAQRS e do modelo EQUASS em Portugal. Estes autores também comparam estas abordagens com base no conhecimento teórico e nas perceções da gestão e quadros técnicos das IPSS de modo a auxiliar estas instituições a trilharem o seu próprio caminho em direção à Gestão da Qualidade.

O modelo EQUASS destaca-se dos restantes pelo seu enfoque no setor dos serviços sociais, bem como pelo seu reconhecimento a nível europeu. Foi desenvolvido pela Plataforma Europeia de Reabilitação para assegurar serviços de qualidade, melhoria

contínua, e maior satisfação dos clientes (EQUASS, 2015). Este modelo permite a certificação em dois níveis: EQUASS *Assurance* (nível 1) e EQUASS *Excellence* (nível 2). O primeiro caracteriza-se pelo cumprimento de 50 critérios, uma auditoria interna com base em questionários sobre indicadores de desempenho e uma auditoria externa por um auditor qualificado. O EQUASS *Excellence* não é prescritivo e garante que a instituição tem um desempenho excelente nos princípios da qualidade europeus e critérios para os serviços sociais. As características específicas deste nível incluem a avaliação de 50 critérios, um relatório de auto-avaliação demonstrando melhorias contínuas em dois indicadores de desempenho relevantes para cada critério ao longo dos últimos três anos, e uma auditoria externa por dois auditores qualificados.

Quando comparado, por exemplo, com a norma ISO 9001, o modelo EQUASS oferece várias vantagens ao setor dos serviços sociais, devido sobretudo às suas origens históricas. Demonstra uma maior atenção às necessidades dos clientes colocando-os no centro de todas as decisões com elevada preocupação pela sua vulnerabilidade e acesso a direitos. Demonstra também grande flexibilidade e adaptação documental a cada instituição contendo uma linguagem clara e perceptível por oposição à norma ISO 9001 considerada, por vezes, demasiado exigente e com linguagem de difícil compreensão na área social.

3. Metodologia

As questões de investigação que serviram que guia ao estudo foram as seguintes:

- Quais os motivos que levaram as instituições a implementar o modelo EQUASS?
- Quais os impactos da implementação do modelo EQUASS nas instituições?
- Quais os impactos da implementação do modelo EQUASS no desempenho das funções dos assistentes sociais?

A abordagem utilizada na investigação foi do tipo qualitativo pela sua tradição na produção de conhecimento em Serviço Social, e por permitir uma compreensão detalhada de um determinado processo ou experiência (Quivy e Campenhoudt, 2005). Usou-se como estratégia o estudo de casos múltiplos pois permite obter uma compreensão profunda sobre um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural, através de várias fontes de evidência (Yin, 2009). Esta estratégia é também útil na procura de padrões entre os casos e consequente validação externa (Eisenhardt, 1989). Escolheu-se como campo de análise as instituições certificadas pelo modelo EQUASS, tendo o estudo sido finalmente circunscrito a uma amostra por conveniência de quatro IPSS Portuguesas

(doravante designadas por A, B, C e D). A seleção das IPSS teve por base a listagem de todas as instituições certificadas a nível nacional, fornecida no *website* da Associação Portuguesa para a Qualidade. Foram escolhidas duas instituições certificadas no nível *Assurance* e duas no nível *Excellence* (ver Tabela 1).

Tabela 1. Caracterização das IPSS sob estudo

Denominação	N.º de clientes	N.º de colaboradores	Área de intervenção	Certificação EQUASS	Outras certificações
A	380	130	Deficiência	Excellence	ISO 9001:2008
B	426	150	Deficiência	Excellence	-
C	250	100	Deficiência	Assurance	-
D	300	120	Deficiência	Assurance	-

Os dados foram recolhidos primordialmente através de entrevistas semi-estruturadas. O guião de entrevista foi dividido em três secções: na primeira secção abordaram-se questões de contextualização do entrevistado na instituição. A segunda secção incluíram-se questões sobre as motivações para a obtenção de um certificado EQUASS e na terceira secção abordaram-se os impactos da certificação sobre a organização, os utentes e a prática profissional dos assistentes sociais. Para tal, selecionou-se um grupo de entrevistados composto por três elementos de cada instituição mediante a categoria profissional e/ou função que ocupam na mesma. Elegeram-se o presidente, o gestor da qualidade e um assistente social identificados por A1...A3, B1...B3, C1...C3, D1...D3, respetivamente para cada instituição. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas com permissão dos participantes. A informação recolhida foi complementada com notas de campo resultantes da observação direta não-participante, conversas informais durante as visitas às instituições, e das respostas não-verbais do entrevistado, bem como com a análise de documentos publicamente disponíveis na Internet sobre as instituições.

Os dados foram analisados com recurso ao NVIVO 8.0 através de um esquema de codificação. O uso deste programa informático permitiu a agregação de toda a informação relevante sobre um determinado tópico tornando mais rigoroso todo o processo de análise e codificação (Bazeley e Jackson, 2013).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados foram analisados de acordo com sete categorias: razões para a implementação do EQUASS; impactos positivos internos; impactos positivos externos; impactos negativos; impactos na vivência dos utentes na instituição; impactos no desempenho das funções dos assistentes sociais e desafios suscitados pela certificação.

4.1. Razões da Implementação do Modelo EQUASS

Neste item, seis entrevistados referiram que a escolha recaiu sobre a maior adaptação apresentada pelo modelo às especificidades dos serviços sociais. Quatro inquiridos mencionaram a intenção de melhoria da qualidade e organização do serviço. A uniformização de procedimentos e a disponibilidade de apoio financeiro foram também referidos por quatro entrevistados. Importa referir que as quatro IPSS receberam apoio financeiro do Fundo Social Europeu (FSE) para implementar o modelo EQUASS. Constatou-se, pois, que os motivos referidos prenderam-se com razões maioritariamente internas sobretudo pela necessidade de padronizar procedimentos dentro da mesma instituição composta por vários pólos. Como refere C1, “o crescimento da própria organização... levou-nos à necessidade pensada de termos de estruturar toda a nossa atividade e construir uma série de documentação que possibilitasse um funcionamento melhor”. Também B1 refere que “somos uma instituição com muitas valências dispersas geograficamente, muitas vezes torna-se difícil uniformizar procedimentos”. A disponibilidade de apoio financeiro também surgiu como um impulsionador para a certificação. Embora o financiamento contemplasse também a possibilidade de certificação pela norma ISO 9001, três instituições optaram pelo modelo EQUASS devido à sua maior direcionalidade para os serviços sociais. Como refere A1, “o EQUASS tinha um nível de excelência e era mais adaptado ao nosso setor... era uma grande mais valia... era financiado por um programa comunitário”. De igual modo, B2 afirma “o modelo ter sido feito à medida para a área da reabilitação. É o único modelo concebido para o serviço social... é a qualidade ao nível europeu no serviço social”.

4.2. Impactos Positivos Internos

Os três benefícios internos mais referidos foram a organização interna, reflexão sobre a missão e política da instituição, e a maior orientação para o cliente. Importa referir que a interpretação dada é distinta entre as instituições. Para as instituições certificadas no nível

Assurance, o primeiro benefício foi associado a registos mais sistemáticos, à melhoria da organização documental, e a organização por processos. Para as instituições certificadas pelo EQUASS *Excellence*, a melhoria da organização interna encontra-se relacionada com o desenvolvimento de políticas internas e abordagens sistemáticas, com a auto-avaliação, com a mensuração de resultados, monitorização e com a necessidade de desenvolver e implementar mecanismos mais sistemáticos para captar as necessidades e expectativas dos clientes. Sobre as diferenças entre o nível *Assurance* e o nível *Excellence*, B2 menciona “O *Assurance* é um nível de garantia... são questões de sim ou não, é mais básico... no *Excellence* é diferente... a avaliação é baseada na abordagem e implementação que a instituição faz do critério nas práticas do dia-a-dia e ao nível dos resultados... exige que a instituição tenha uma postura diferente e que vá mais à frente e mostre melhoria contínua”.

A padronização de processos, a melhoria na comunicação interna, a definição de responsabilidades e funções, e a facilidade na identificação e análise de falhas de serviço foram também mencionados por cinco entrevistados pertencentes maioritariamente às instituições no nível *Assurance*. Neste sentido, para D2 “houve melhorias porque nós agora temos um plano organizacional, nós definimos quais são os destinatários, os métodos, os meios e depois vamos sempre saber se teve impacto ou não... houve melhorias na comunicação, também temos a organização mais estruturada”. Quatro entrevistados referiram que a motivação dos funcionários também aumentou.

4.3. Impactos Positivos Externos

Nesta categoria, o reconhecimento e prestígio foram citados por seis entrevistados. A melhoria na confiança da entidade de tutela (ISS) foi referida cinco vezes bem como o maior envolvimento dos *stakeholders*. Com três citações, foi referida a maior satisfação das famílias e a melhor comunicação com o exterior. A melhoria da imagem da instituição foi referida por dois entrevistados. Convém distinguir que as instituições no nível de *Excellence* referem-se ao reconhecimento e prestígio ao nível nacional e internacional, estando mesmo uma delas entre as melhores da Europa. Os pedidos de *benchmarking* feitos por instituições europeias reforçam a imagem de confiança e qualidade da instituição. Como afirma B2, “temos organizações europeias a pedir-nos para fazermos *benchmarking* com elas. Já fizemos na Grécia, vamos fazer agora com a Itália e já fizemos também com a Lituânia. Tudo isto são mais valias não só para a instituição (B) como para

a cidade (X)”. As instituições no nível *Assurance* não referiram grandes impactos ao nível do prestígio, embora reforcem que a certificação transmite maior confiança na instituição pelo exterior. De acordo com C2, “O EQUASS será mais um selo externo mas não sei se é por isso que somos mais bem vistos”. Por outro lado, D3 referiu que “estando a instituição certificada negocia com entidades externas a outro nível. A Segurança Social sabendo que a instituição é certificada tem um discurso diferente. Confiam no serviço pois sabem que está tudo registado, previsto e salvaguardado”.

4.4. Impactos Negativos

O aumento da burocracia foi o mais referido reunindo onze citações, seguindo-se o custo excessivo com as auditorias externas e o maior dispêndio de tempo referidos por nove entrevistados. A resistência à mudança por parte dos colaboradores, nomeadamente nas questões relacionadas com o preenchimento de registos, foi referido por sete dos entrevistados, sendo mesmo o principal obstáculo apresentado por D2. Foram também mencionadas dificuldades na definição de objetivos mensuráveis por cinco dos participantes. Por fim, a falta de auditores da área do Serviço Social foi citada duas vezes. Embora estes aspetos tenham sido referidos como constrangedores, grande parte dos entrevistados reconheceu que o modelo permite a simplificação e adaptação de toda a documentação e que os registos, embora acarretem dispêndio de tempo, salvaguardam o trabalho, clarificam procedimentos, permitem a deteção de erros e organizam o funcionamento das instituições. Questionado sobre estes impactos, C1 relata que “Não considero que haja impactos negativos... embora uma ou outra pessoa se queixe do excesso de documentação, quando nós achamos que ela não tem qualquer interesse anulamos ou alteramos”. Também para A1, “As pessoas falam muito em papéis. A minha experiência é que diminuiu muito porque vamos adaptando... passado algum tempo ainda sabemos como fizemos”.

4.5. Impactos na Vivência dos Utentes na Instituição

Os dados recolhidos mostram que alguns entrevistados referiram a melhoria dos resultados nos questionários de avaliação dos utentes como o impacto mais significativo (três citações). A maior planificação da vida do utente na instituição, atendendo às especificidades de cada um, foi referido por três dos inquiridos. Estes resultados demonstram que o patamar de exigência dos utentes e famílias foi aumentando à medida

que os erros iam sendo detetados e corrigidos. Neste sentido, na maioria das instituições foi referido que as reclamações e sugestões atualmente se relacionam com a conceção e planificação dos serviços e atividades e não tanto com a sua operacionalização. De acordo com A1, “reclamam num patamar diferente... o nível de exigência é outro, ou seja, o nível de satisfação do cliente não aumentou muito em valor mas o que vemos nos questionários é que há muito mais sugestões nas questões abertas e o tipo de sugestões já não é sobre coisas básicas mas a outro nível”. C3 afirmou igualmente que “Os níveis de satisfação têm aumentado porque sentem-se úteis... há sugestões e são chamados a dar a sua opinião e é essa que conta. Até nas coisas mais simples como organizar passeios anuais”.

4.6. Impactos no Serviço Social

Quanto à prática profissional dos assistentes sociais, três profissionais referiram que o modelo exige uma maior atenção às necessidades individuais de cada utente aumentando conseqüentemente a interatividade com as famílias. Foram relatados aspetos constrangedores como a falta de tempo para os registos, embora estes sejam considerados muito importantes para a avaliação do trabalho desenvolvido. Foram mencionadas dificuldades na monitorização e avaliação qualitativa dos objetivos. Para D3 “é difícil fazer a monitorização e avaliação quantitativa... a falta de tempo é uma grande dificuldade pois existe muita intervenção e pouco tempo para os registos. O trabalho do serviço social é muito próximo do cliente e família, o tempo que se destina a isso não se consegue quantificar”. Porém, todos os profissionais inquiridos confirmam que a implementação do modelo não interfere com a prossecução das normas e fundamentos da profissão. Quando questionada sobre possíveis alterações nas práticas do serviço social, A3 respondeu “Não houve alteração. Obrigou-nos a sistematizar as coisas e foi uma grande mais-valia. Obrigou-nos a parar e ver a pessoa como um todo”.

4.7. Desafios à Certificação

Relativamente aos desafios suscitados, as instituições relataram como principal desafio a definição de linhas orientadoras no caminho da excelência. Outros aspetos foram referidos embora com menor representatividade tais como a construção de documentos internos e informatização e a consciencialização dos colaboradores para a mudança. As instituições certificadas no nível *Excellence* referiram o *benchmarking* como um fator

desafiante uma vez que é um processo de comparação com outras instituições certificadas pelo mesmo modelo, ao nível europeu, e exige a busca permanente da melhoria contínua através de uma reflexão permanente sobre o trabalho desenvolvido, e a conceção de novas ferramentas de trabalho com vista ao desempenho excelente. Este processo conduz também as organizações para uma maior abertura em relação ao exterior no que toca a novas práticas e procedimentos, bem como novos padrões de satisfação que vão surgindo. Para o entrevistado B1, o nível de excelência trouxe à instituição “esta comparação do *benchmarking*... fundamentalmente é uma filosofia e acho fundamental para as IPSS porque têm uma cultura muito fechada, muito virada para dentro... esta partilha é fundamental para podermos dar saltos de qualidade”.

5. Conclusão

A realização desta investigação permitiu retirar conclusões úteis que podem ajudar as IPSS, em fase de seleção de normas e modelos de Gestão da Qualidade, a conhecer melhor o EQUASS e os seus principais impactos. Poderá também contribuir para a identificação das principais diferenças entre os dois níveis de certificação. As quatro instituições estudadas foram unânimes no reconhecimento dos impactos maioritariamente positivos e benefícios da certificação. O modelo EQUASS foi amplamente reconhecido como o mais adequado pois está direcionado para as especificidades do setor do serviço social e, por outro lado, permite que as instituições se organizem num nível de garantia da qualidade e possam ambicionar alcançar um patamar de excelência. As principais razões apontadas para a escolha do modelo foram o desejo de melhoria dos serviços e a uniformização de procedimentos. A possibilidade de apoio financeiro do FSE para a implementação impulsionou as instituições na tomada de decisão. Os impactos positivos referidos nas instituições certificadas pelo nível *Assurance* foram muito semelhantes aos relatados em estudos desenvolvidos em torno da norma ISO 9001 (veja-se, por exemplo, Melão e Guia, 2015), tais como: melhoria da organização documental, comunicação interna e clarificação de funções. No nível *Excellence*, os impactos positivos assemelham-se, em certa medida, aos descritos para o modelo EFQM (veja-se, por exemplo, Heras, 2006), ao proporcionar uma reflexão sobre as políticas da instituição e a conceção de mecanismos para compreender as necessidades e expectativas dos clientes, e que facilitem a mensuração e monitorização dos objetivos. Ao nível exterior, a certificação das instituições dota-as de maior prestígio, nomeadamente no nível *Excellence*, devido aos

pedidos de *benchmarking* efetuados por várias instituições ao nível europeu. Contudo, todo este processo também acarreta impactos negativos nomeadamente ao nível de dispêndio de tempo para a organização de todo o sistema e o custo excessivo das auditorias externas, que se torna mais avultado no nível *Excellence*. Esta investigação permitiu ainda concluir que ao nível dos clientes e das práticas dos assistentes sociais nas IPSS, o modelo vem reforçar a centralidade no cliente exigindo uma maior atenção às necessidades e expectativas dos destinatários. Se, por um lado, esta exigência consome mais tempo aos assistentes sociais, por outro lado, obtém-se ganhos na relação profissional-cliente e família.

Como em todas as investigações, também esta possui limitações. O fato de se tratar de um tema pouco estudado e recente em Portugal, onde apesar de crescente, o número de IPSS certificadas é ainda reduzido, pode conduzir a um sentimento de orgulho por parte das instituições da amostra por representarem uma minoria, e desta forma, enviesar o estudo através de respostas “esperadas” nas entrevistas. Considera-se também necessário um investimento maior de tempo na observação direta não-participante em cada instituição estudada. Em futuras investigações pode ser pertinente direcionar o estudo para a vivência do cliente na instituição nomeadamente a relação entre a certificação e o grau de satisfação.

Poderá também ser valiosa a realização de um estudo comparativo entre as várias normas e modelos de Gestão da Qualidade possíveis de aplicar nas IPSS (NP EN ISO 9001; NP 4530:2014; NP 4531:2014; NP 4536:2014; MAQRS; EQUASS e EFQM). Por fim, e com base na sugestão anterior, será relevante conceber um centro de informação para as instituições do terceiro sector onde constem as várias opções ao nível de implementação de modelos da qualidade bem como os benefícios e dificuldades associadas a cada um deles.

Referências

- Antunes, M., Machado, V. e Pires, A. (2008). Economics aspects of quality and organizational performance - a study in Setubal care homes for elderly persons. *Total Quality Management & Business Excellence*. **19**: 79 - 89.
- Araújo, S. (2008) Qualis: Qualificar a intervenção social. *Rede Europeia Anti Pobreza-Rediteia*. **42**: 11-13.
- Bazeley, P. e Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage. London.
- Boettcher, R. (1998). A study of quality-managed human service organizations. *Administration in Social Work*. **22**: 41-56.
- Cairns, B., Harris, M., Hutchison, R. e Tricker, M. (2005). Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*. **16**: 135-151.
- Dimitriadis, V., Kousoulis, A., Sgantzios, M., Hadjipaulou, A. e Lionis, C. (2015). Implementing a system to evaluate quality assurance in rehabilitation in Greece. *Disability and Health Journal*. **8**: 35-43.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. **14**: 532-550.
- EQUASS. (2015). European Quality in Social Services. Acedido a 26 de Abril de 2015 em: <http://www.equass.be/>
- Heras, I. (2006). How quality management models influence company results—conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence*. **17**: 775-794.
- Liao, Y., Soltani, E. e Yeow, P. (2014). What sparks quality-driven change programmes in not-for-profit service sector? Some evidence from the voluntary sector. *Total Quality Management & Business Excellence*. **25**: 1295-1317.
- Melão, N. e Guia, S. (2015). Exploring the impacts of ISO 9001 on small-and medium-sized social service institutions: a multiple case study. *Total Quality Management & Business Excellence*. **26**: 312-326.
- Moore, S. e Kelly, M. (1996). Quality now: Moving human services organizations toward a consumer orientation to service quality. *Social Work*. **41**: 33-40.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação científica em ciências sociais*. 4ª edição, Gradiva. Lisboa.
- Soares, A., Sardinha, B., Marques, B. e Dias, O. (2015). *Modelos de Reconhecimento dos Sistemas da Qualidade nas Instituições de Serviço Social em Portugal*. Projeto de Investigação. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sousa, R. e Voss, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. **20**: 91-109.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage. Thousand Oaks.

Curriculum Vitae:

Sara Maria Guia é assistente social no Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever. É mestre em Serviço Social pela Universidade Católica Portuguesa. Os seus interesses de investigação debruçam-se sobre a qualidade no terceiro setor.

Nuno Filipe Melão é Professor Adjunto Convidado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu do Instituto Politécnico de Viseu e completou o seu doutoramento em Ciências Empresariais pela Universidade de Lancaster (R.U.) em 2001. Os seus interesses de investigação incluem a Gestão da Qualidade, Gestão de Processos e Gestão de Operações em Serviços.

Authors Profiles:

Sara Maria Guia is social worker in the Wellness and Day Care Center of the Sever Parish. She received a Master degree in Social Work from the Catholic University of Portugal. Her research interests focus on quality in the third sector.

Nuno Filipe Melão is a Lecturer in the School of Technology and Management of Viseu at the Polytechnic Institute of Viseu and received a PhD degree in Management Science from Lancaster University (UK) in 2001. His research interests include Quality Management, Process Management and Service Operations Management.