



MARLENE SALETE Determinantes da Diferenciação de Serviços em
TAVARES AZEVEDO Lares de Idosos e SAD



**MARLENE SALETE
TAVARES AZEVEDO**

**Determinantes da Diferenciação de Serviços em
Lares de Idosos e SAD**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e do Mestre Vítor Manuel Ferreira Moutinho, Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Ao meu marido pela extrema paciência e pela força que me deu quando me sentia sem vontade de continuar. A ajuda incansável com os filhos e a confiança que sempre demonstrou no meu trabalho.
Nunca me senti sozinha, não tenho palavras para AGRADECER as horas que me dedicou. A sua forma de estar sempre jovial e encorajadora, enfim a sua incondicional disponibilidade. O meu verdadeiro porto de abrigo.

Aos meus filhos, Simão, Vicente e Lourenço pelos momentos que tive menos paciência para compreender e alinhar nas suas brincadeiras.

Aos meus pais que são responsáveis por todo este percurso e, pelo apoio incondicional de retaguarda familiar que sempre me deram.

“Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu
Mas nele é que espalhou o céu.”

Fernando Pessoa, in Mensagem

o júri

presidente

Professor Doutor António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

Mestre Victor Manuel Ferreira Moutinho
Assistente, Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização de um trabalho desta natureza requer muito estudo, empenho e dedicação, por parte de quem se propõe executá-lo. Efetivamente, a preocupação de realizar um trabalho rigoroso sempre norteou os princípios adquiridos. No entanto, a elaboração desta dissertação não seria possível sem o apoio de algumas pessoas, às quais renovo os meus agradecimentos.

Face ao exposto, Obrigado:

- À orientadora da presente dissertação, Professora Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
- Ao co-orientador desta dissertação, Mestre Victor Manuel Moutinho
- Ao meu marido, pelo apoio, companheirismo, estímulo e, confiança transmitida
- Ao meu Chefe pela paciência na cedência de tempo e pelas palavras de alento e boa disposição quando chegava ao escritório depois de uma madrugada ao computador
- A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para a realização de mais uma etapa da minha vida

palavras-chave

Lar de Idosos; Serviço de Apoio Domiciliário; Instituição Particular de Solidariedade Social; Diferenciação de Serviços; Cultura Organizacional; Cultura Local.

resumo

O presente trabalho de investigação pretende estudar os fatores, quer sejam eles internos ou externos à organização, que influenciam a diferenciação de serviços em Lares de Idosos e Serviços de Apoio Domiciliário (SAD).

Com o intuito de prosseguir com a concretização do objetivo da presente dissertação, foi desenvolvido um modelo teórico de análise incorporando um conjunto significativo de hipóteses de investigação, resultado da extensa revisão de literatura.

O modelo teórico proposto foi validado através de um conjunto de medidas constante no questionário, cuja metodologia de análise recaiu sobre a análise fatorial e de regressão.

Dos resultados obtidos, os fatores internos que assumem maior relevância na diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD nas regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo são as características organizacionais, mais precisamente, a idade, o *status*, a estrutura física da instituição e a estrutura organizacional da própria instituição. Cumulativamente, a existência de grande preocupação com a ética profissional, a honestidade e a primazia pelo fator qualidade influenciam consideravelmente a diferenciação de serviços nas IPSS.

Salienta-se, igualmente, a importância significativa dos determinantes Contexto Local, Cultura Local (distância ao poder; evitamento da incerteza, feminilidade versus masculinidade) e Cultura Organizacional (orientação empregado/trabalho; sistema aberto/fechado), uma vez que se encontrou evidência parcial da influência destes determinantes na diferenciação de serviços.

Conclui-se, que da totalidade dos determinantes estudados (13), apenas 5 não foram corroborados, ou seja, não se encontrou evidência da influência desses determinantes (individualismo versus coletivismo; orientação temporal; orientação processo/resultados; orientação paroquial/profissional e controlo ligeiro/apertado) na diferenciação de serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD nas regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo.

keywords

Nursing Homes; Home Support Service; Private Institution of Social Solidarity; Services Differentiation; Organizational and Local Culture.

abstract

This research work aims to study factors, whether internal or external to the organization, influencing the differentiation of services for Nursing Homes and Home Care Services (SAD).

In order to proceed with the achievement of the objective of this dissertation, we developed a theoretical model incorporating a significant number of research hypotheses, a result of extensive literature review. The theoretical model was validated through a set of measures included in the questionnaire, and analysis methodology was based on the factor analysis and regression.

From the results, the internal factors that assume greater importance in the differentiation of services for Nursing Homes and SAD in the regions of Alentejo Baixo Vouga are the organizational characteristics, more precisely, age, status, the physical structure of the institution and the organizational structure of the institution. Cumulatively, the existence of great concern with professional ethics, honesty and the primacy related with the quality factor have a significantly impact in the service differentiation in the IPSS.

It is also noted the importance of the determinants Local Context, Local Culture (power distance, uncertainty avoidance, femininity versus masculinity) and Organizational Culture (employee orientation / work; system open / closed), since partial evidence was found about the influence of these determinants on service differentiation.

We conclude that from the totality of the studied determinants (13), only 5 were not corroborated, ie, there was no evidence of the influence of these determinants (individualism versus collectivism, time orientation, orientation process / results; parish orientation / training and light / tight control) in services differentiation among IPSS with Nursing Homes and SAD in the regions of Alentejo and Baixo Vouga.

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
I. Abordagem Teórica aos fatores de diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD.....	5
1. Enquadramento da Temática	5
1.1 O Fenómeno do Envelhecimento	5
1.1.1 As suas Causas.....	5
1.1.2 Envelhecimento Demográfico em Portugal	7
1.1.3 Envelhecimento Ativo	11
1.1.4 Envelhecimento e Qualidade de Vida do Idoso.....	13
1.1.5 Consequências do Envelhecimento	14
1.2 A Economia Social e o Terceiro Setor	15
1.3 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)	17
1.3.1 Definição e Caracterização de IPSS.....	17
1.3.2 Desafios das IPSS.....	20
1.3.3 Avaliação da Qualidade dos Serviços Prestados nas IPSS	21
1.3.4 Gestão das IPSS	22
1.3.5 Principais Respostas Sociais em IPSS.....	23
1.4 Prestadores de Cuidados Informais.....	26
1.5 Causas e Consequências da Institucionalização	28
1.6 Lar de Idosos versus SAD.....	30
2. Fatores de Diferenciação de Serviços	34
2.1. Diferenciação de Serviços	34
2.2. Fatores que Influenciam a Diferenciação de Serviços.....	36
2.1.1 Fatores Externos	36
2.1.2 Fatores Internos	45
2.1.3 Diferenciação como Estratégia	53

II. Abordagem Empírica aos Fatores de Diferenciação de Serviços em Lares de Idosos e SAD.....	55
1. Quadro Conceptual e Hipóteses de Investigação	55
2. Metodologia de Investigação	57
2.1 Procedimento	57
2.1.1 Amostragem	57
2.1.2 Distribuição dos Questionários.....	58
2.1.3 Tratamento dos DAdos	58
2.2 Instrumento	60
2.2.1 Processo de Construção.....	60
2.2.2 Descrição	61
2.2.3 Características Psicométricas.....	64
2.2.4 Síntese	77
2.3 Amostra.....	77
3. Resultados	78
3.1 Análise Correlacional.....	78
3.2 Teste das hipóteses	81
3.2.1 Impacto do Contexto Local na Diferenciação de Serviços	82
3.2.2 Impacto do Contexto Local e da Cultura Local na Diferenciação de Serviços.....	83
3.2.3 Impacto da Cultura Local na Diferenciação de Serviços	84
3.2.4 Impacto da Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços	86
3.2.5 Impacto das Características Organizacionais e da Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços	87
3.2.6 Impacto dos Fatores Internos e Fatores Externos na Diferenciação de Serviços.....	88
3.3 Síntese dos Resultados Obtidos	90
Conclusão	91

Limitações e sugestões futuras	95
Bibliografia	97
Anexo I - Questionário	104
Anexo II – Caracterização da Amostra.....	114
Anexo III – Análise Descritiva.....	118

Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura Etária da população portuguesa	8
Figura 2: Assimetrias regionais (litoral/interior e norte/Alentejo).....	9
Figura 3: Índice de envelhecimento e índice de dependência	10
Figura 4: Pirâmide etária, para Portugal 2060 – Projeção.....	11
Figura 5: Determinantes do Envelhecimento Ativo.....	12
Figura 6: Número de Equipamentos Sociais (1999).....	19
Figura 7: Taxa de cobertura e taxa de utilização das principais respostas sociais, por concelho 2011.	26
Figura 8: Modelo Conceptual	56

Lista de Quadros

Quadro 1: As IPSS podem ser de natureza fundacional ou associativa.....	18
Quadro 2: Evolução dos principais equipamentos sociais.....	25
Quadro 3: Consequências positivas e negativas da prestação de cuidados informais para o cuidador.....	27
Quadro 4: Índice de Distância Hierarquica.....	38
Quadro 5: Índice de Individualismo (IDV).....	39
Quadro 6: Masculinidade (MAS) Índice de Competição (IC)	41
Quadro 7: Índice de Controlo da Incerteza (ICI).....	42
Quadro 8: Orientação temporal (OT)	43
Quadro 9: Cinco dimensões de Hofstede.....	44
Quadro 10: Hipóteses de Investigação associadas ao modelo conceptual	55
Quadro 11: Avaliação do teste KMO.....	59
Quadro 12: Avaliação do coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i>	60
Quadro 13: Itens para medir o contexto local.....	62
Quadro 14: Itens para medir a cultura local	62
Quadro 15: Itens para medir as características organizacionais	63
Quadro 16: Itens para medir a cultura organizacional	64
Quadro 17: Análise fatorial das diversas escalas.....	65
Quadro 18: Análise fatorial Contexto Local.....	66
Quadro 19: Análise fatorial da variável Distância ao Poder.....	67
Quadro 20: Análise fatorial da variável Evitamento da Incerteza.....	68
Quadro 21: Análise fatorial da variável Individualismo versus Coletivismo.....	69
Quadro 22: Análise fatorial da variável Masculinidade versus Feminilidade.....	69
Quadro 23: Análise fatorial da variável Orientação Temporal.	70
Quadro 24: Análise fatorial da variável Características Organizacionais.....	71
Quadro 25: Análise fatorial da variável Orientação Processo/Resultados.....	72
Quadro 26: Análise fatorial da variável Orientação Empregado/Trabalho.	72
Quadro 27: Análise fatorial da variável Orientação Paroquial/Profissional.	73
Quadro 28: Análise fatorial da variável Sistema Aberto/Fechado.....	74
Quadro 29: Análise fatorial da variável Controlo Ligeiro/Apertado.	74
Quadro 30: Análise fatorial da variável Normativo versus Pragmático.	75
Quadro 31: Análise fatorial da variável Diferenciação.....	75
Quadro 32: Análise da fiabilidade interna dos fatores (<i>Alpha de Cronbach</i>).....	76

Quadro 33: Resultados da análise correlacional	80
Quadro 34: Análise de regressão linear – Impacto do Contexto Local na Diferenciação de Serviços	82
Quadro 35: Análise de regressão linear – Impacto do Contexto Local e Cultura Local na Diferenciação de Serviços	83
Quadro 36: Análise de regressão linear – Impacto da Cultura Local na Diferenciação de Serviços	85
Quadro 37: Análise de regressão linear – Impacto da Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços	86
Quadro 38: Análise de regressão linear – Impacto das Características Organizacionais e da Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços	87
Quadro 39: Análise de regressão linear – Impacto da Cultura Local na Diferenciação de Serviços	89
Quadro 40: Significância das hipóteses de investigação	90

INTRODUÇÃO

O Envelhecimento é um fenómeno atual da população e intrínseco ao objeto de estudo. Trata-se de um processo multidimensional e um desafio demográfico, social, político, económico e cultural da nossa sociedade. A União Europeia tem desenvolvido orientações que visam promover políticas que proporcionem um envelhecimento ativo acompanhado de qualidade de vida. No entanto, “embora existam múltiplas iniciativas e medidas dirigidas às pessoas idosas em vários sectores e a vários níveis da sociedade, não existe ainda uma estratégia de âmbito nacional, regional ou local verdadeiramente cimentada, que promova o envolvimento das várias medidas numa perspetiva integrada, ao longo da vida, para um envelhecimento ativo” (Ministerial, 2004).

O envelhecimento da população é uma realidade atual que gera inúmeras consequências em todos os setores: sociais, culturais e económicos. Com o decorrer dos tempos, tem-se verificado uma redução do papel do Estado, descentralizando, desta forma, o seu poder e, conseqüentemente as suas responsabilidades, assumindo a função de fiscalizador. O 3.º setor¹, acoplado a uma economia social, prevê atenuar esta lacuna, usando recursos privados para gerir as respostas sociais, com uma política governamental que incentiva a implementação de organizações sem fins lucrativos. Este tipo de organizações é intitulado, ao longo da presente dissertação de **IPSS** (Instituições Particulares de Solidariedade Social) tendo sido legisladas enquanto entidades jurídicas através do Decreto-lei n.º119/83 de 25 de fevereiro.

Perante o gradual envelhecimento demográfico verificado em Portugal, o número de equipamentos sociais com respostas sociais dirigidas à população mais idosa tem vindo a

¹ É composto por “organizações constituídas, estruturadas, geridas e mantidas pela iniciativa privada, são de interesse público, notadamente de cunho social, suprimindo em muitas das suas ações a ausência ou a deficiência do Estado, sem necessariamente depender dele em termos de recursos, assim como, de não estar atrelado às políticas do governo. Não sendo geradoras de receitas, portanto o processo de troca (da organização para a sociedade) não objetiva o lucro e são regulamentadas pela legislação vigente” (Filho, 2013).

umentar ao longo dos tempos. A conjuntura sociocultural portuguesa tem sofrido algumas mutações, o que proporciona um acréscimo na utilização das respostas sociais de **Lares de Idosos** e **SAD** (Serviço de Apoio Domiciliário).

Todo o ser humano deve desfrutar plenamente a vida, em todas as idades e circunstâncias, por conseguinte, deve poder usufruir de uma panóplia de serviços que lhe garantam qualidade de vida, que se traduz numa procura constante de felicidade e bem-estar. Envelhecer com saúde, autonomia e independência é um desafio pessoal e coletivo de qualquer Homem.

Com a ascendente necessidade de utilização, deste tipo de serviços, o idoso² e a sua família são cada vez mais exigentes na seleção da instituição a frequentar e na qualidade de serviços que estas prestam. Nem todas as instituições prestam os mesmos serviços, existe uma **diferenciação de serviços** prestados que dependem de inúmeros fatores, quer sejam estes internos (características físicas e organizacionais da instituição, idade e *status* da instituição, cultura organizacional: orientação para o processo versus orientação para os resultados, orientação para o empregado versus orientação para o trabalho, paroquial versus profissional, sistema aberto versus sistema fechado, controlo ligeiro versus controlo apertado, normativo versus pragmático) ou externos (cultura local, contexto político central e local, contexto social, estratégias de mercado, legislação, dimensões da cultura externa: distância ao poder, individualismo versus coletivismo, feminilidade versus masculinidade, evitamento da incerteza e orientação temporal). Fatores estes que integram o modelo conceptual do presente estudo.

O objetivo principal desta investigação prende-se com o estudo dos fatores que influenciam a diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD.

Considerámos pertinente selecionar, geograficamente duas zonas em Portugal Continental que possuem características diferentes a vários níveis (sociais, económicos, culturais, demográficos, geográficos) as zonas do Baixo Vouga e do Alto Alentejo.

² Neste trabalho, vamos considerar pessoa idosa aquela que tem 65 anos ou mais, de acordo com o que é definido pela OMS (Organização Mundial de Saúde) para os países desenvolvidos.

Trata-se de um trabalho que poderá ser útil para o melhor funcionamento das organizações com cariz social, das duas regiões em causa, na medida em que os resultados poderão servir para intervir/modificar/atualizar atitudes, comportamentos e práticas, mas acima de tudo influenciar a predisposição dos gestores para intervirem.

O presente estudo pretende verificar que os seguintes fatores/determinantes influenciam a diferenciação de serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD: contexto local, distância ao poder, evitamento da incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, orientação temporal, características organizacionais, orientação processo/resultados, orientação emprego/trabalho, orientação paroquial/profissional, sistema aberto/fechado, controlo ligeiro/apertado e controlo normativo/pragmático.

Para o alcance destes objetivos recorreu-se à recolha de informação através do envio de questionários *on-line* e, da relação profissional existente entre a investigadora e as IPSS, o que permitiu a recolha de dados complementares *in loco* em diversas organizações.

Para o desenvolvimento da temática deste trabalho de investigação “Determinantes da diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD”, tornou-se necessário a identificação desses mesmos determinantes, a partir de revisão da literatura, para sustentar o modelo teórico de análise proposto. Para a validação deste modelo teórico, ainda de acordo com a literatura, procurou-se identificar um conjunto de medidas para expressar as respetivas variáveis latentes do modelo que não são diretamente mensuradas. Assim, na presente dissertação recorreu-se a uma metodologia quantitativa de investigação através do uso de questionário, que numa escala de *likert* de 5 pontos inclui todas as medidas constantes do questionário.

Inicialmente procedeu-se ao apuramento prévio da estrutura fatorial, purificação e validação de cada uma das escalas a ser utilizadas nas medidas que permitem justificar o modelo teórico de análise.

Antes de se iniciar a análise das relações propostas no modelo conceptual, foi ainda verificada a variância e normalidade dos itens para cada dimensão do modelo, com recurso a estatísticas descritivas – média, desvio-padrão e aos testes Assimetria e *Kurtosis* conforme Curran, West, and Finch (1996).

Uma vez apurada a consistência interna das medidas iniciais (*alpha de cronbach*) procedeu-se à análise fatorial exploratória aos itens de cada escala – variáveis predictoras e de critério, através de uma análise fatorial em componentes principais (AFCP), com opção pelo critério teórico de retenção dos fatores com valores próprios (“*eigenvalue*”) maiores que um (1). Aplicou-se o método de rotação VARIMAX, com eliminação dos itens que não satisfaziam a condição de saturação dominante igual ou superior a 0,60 e inferior a 0,35 nos restantes fatores. Teve-se ainda em conta a medida global de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) para o conjunto das variáveis e ainda o valor das comunalidades, sendo considerados os valores superiores a 0,60. Foi apurada a consistência (*alpha de Cronbach*) das sub escalas obtidas.

Seguiu-se o método de estimação, empregando o método dos Mínimos Quadrados Ordinários (OLS), esta opção permite estimar os parâmetros duma regressão linear simples ou multivariada, cujas estimativas encontradas para uma dada amostra, concretizam os estimadores dos coeficientes que constam nas várias hipóteses propostas no modelo teórico de análise.

O trabalho desenvolvido está estruturado em duas partes, a primeira parte foca o enquadramento da temática e revisão da literatura, a segunda, aborda a parte empírica / análise de dados.

I. ABORDAGEM TEÓRICA AOS FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS EM LARES DE IDOSOS E SAD

1. ENQUADRAMENTO DA TEMÁTICA

O tempo de vida e a vida ativa dos cidadãos são cada vez mais longos, logo resta-nos menos tempo para ser idoso. É, precisamente, para dar resposta a este fenómeno intrínseco da população que a conjuntura organizacional teve de se adaptar e proporcionar ao idoso condições físicas e psicológicas para garantir qualidade de vida.

1.1 O FENÓMENO DO ENVELHECIMENTO

1.1.1 AS SUAS CAUSAS

Kofi Anan iniciou o seu discurso na II Assembleia Mundial do Envelhecimento, em 2002, (Anan, 2002) fazendo referência ao tema:

“A expansão do envelhecer não é um problema. É sim uma das maiores conquistas da humanidade. O que é necessário é traçarem-se políticas ajustadas para um envelhecer são, autónomo, ativo e plenamente integrado. A não se fazerem reformas radicais, teremos em mãos uma bomba relógio a explodir em qualquer altura”

O envelhecimento é um processo natural e comum a todas as pessoas, trata-se de um episódio intrínseco ao ciclo de vida – a pessoa nasce, cresce, envelhece e morre. Para além da vida e da morte, uma outra certeza é que todos envelhecem. No entanto, este processo é vivido de modo diferente, consoante o contexto social e cultural em que as pessoas estão inseridas, além de sofrer influências internas e externas que se vão repercutir na velhice e na forma como se vai envelhecendo.

O idoso é reconhecido de diversas formas nas sociedades. Enquanto nas sociedades orientais é atribuído ao idoso um papel de dirigente pela experiência e sabedoria, nas sociedades ocidentais, embora em tempos idos, os idosos fossem considerados um elemento fundamental da sociedade, pelos seus conhecimentos e valores transmitidos às populações mais jovens, atualmente, têm um papel insignificante reforçado pela diminuição das suas capacidades, tanto físicas como intelectuais.

O conceito de envelhecimento é uma questão ampla e complexa,

“uma vez que se trata de uma palavra multifacetada pelas suas dimensões cronológica, biológica, social, económica, cultural e psicológica. Envelhecer cronologicamente pode não significar um envelhecimento psicológico. Envelhecer poderá ser quando o ser humano quiser e não quando o tempo assim o ditar” (Pereira, 2010, p. 6).

“A proporção mundial de pessoas com 60 e mais anos está a aumentar de forma muito rápida. Estima-se que entre 1970 e 2015, ocorra um crescimento de 223% de pessoas desta faixa etária. Não se observa só o envelhecimento populacional, mas também o envelhecimento da própria população idosa, ou seja, um aumento de pessoas idosas (80 e mais anos), representando já 25% da população idosa, em 2009” (Rito, 2011, p.1).

A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) refere que um país é considerado velho quando “a percentagem de pessoas com mais de 65 anos ultrapassa os 7%” (OCDE, 1998).

Atualmente é a Europa que detém o maior número de pessoas idosas e prevê-se que esta situação se mantenha e, até se venha a agravar nos próximos anos. A média de idade da população aumentou em todos os países da Europa, sem exceção, devido a diferentes causas:

As principais causas de envelhecimento da população são:

- Diminuição da fecundidade – a ONU confirma que se verificou um decréscimo de 5 para 2,7 crianças por mulher a nível mundial, mas nos países mais desenvolvidos, diminuiu para 1,5 filhos por cada mulher => diminuição da taxa de natalidade;

- Diminuição da taxa de mortalidade;
- Aumento da esperança de vida, que nos últimos 50 anos, aumentou, aproximadamente, 15 anos em todo o mundo;
- Desenvolvimento técnico e científico levou ao aumento da esperança de vida, o que implica a diminuição da mortalidade;
- Aumento da consciencialização da importância atribuída à educação, à higiene e à saúde pública, o que fez aumentar a qualidade de vida e assim diminuir a mortalidade;
- Migrações – O Homem procura melhores condições de vida

No âmbito desta temática (Patrício e Carrilho, 2002) sintetizam, claramente as causas de envelhecimento

“o progresso no campo da mortalidade, sobretudo na mortalidade infantil, o retardar da idade média da mulher ao primeiro casamento e ao nascimento do primeiro filho, e o conseqüente reflexo no encurtar do período de procriação, a difusão dos métodos modernos de contraceção, a dificuldade dos jovens no acesso à habitação e ao primeiro emprego, e o conseqüente adiamento na saída da casa dos pais, o prolongamento da escolaridade obrigatória, o aumento do nível de instrução e da atividade profissional da mulher, a afirmação social e profissional do casal, a dificuldade em conciliar a vida profissional, familiar e pessoal, o processo de urbanização e as correntes migratórias são alguns dos fatores normalmente apontados para explicar a baixa da fecundidade” (p.157)

1.1.2 ENVELHECIMENTO DEMOGRÁFICO EM PORTUGAL

A sociedade atual enfrenta enormes desafios, entre os quais o problema do envelhecimento da população. O rápido envelhecimento demográfico, as alterações da estrutura etária da população e da própria organização social são realidades inerentes às sociedades desenvolvidas e às quais Portugal não escapa.

Segundo o Instituto nacional de Estatística (INE, 2009), enquanto em 1920 a esperança de vida rondava os 35,8 anos para os homens e os 40 anos para as mulheres, em 2008 a idade duplicou, situando-se nos 75,5 anos para os homens e 81,7 para as mulheres. Valores estes que se encontram em consonância com os da EU (União Europeia) (75,8 anos para os homens e 81,9 anos para as mulheres). Em Portugal, o fenómeno do envelhecimento da população ocorreu mais tardiamente, mas a sua evolução foi mais rápida.

Já relativamente, à evolução futura da previsão é que a população continuará a envelhecer e a população jovem tenderá a diminuir até 11,9% em relação à população residente em Portugal (Figura 1). Do mesmo modo, a percentagem de população idosa poderá duplicar relativamente aos valores de 2008 (17,6%). Estas duas tendências explicam o envelhecimento da população, podendo atingir o cenário assustador de 271 idosos por cada 100 jovens em 2060 (INE, 2009; Pereira, 2010).

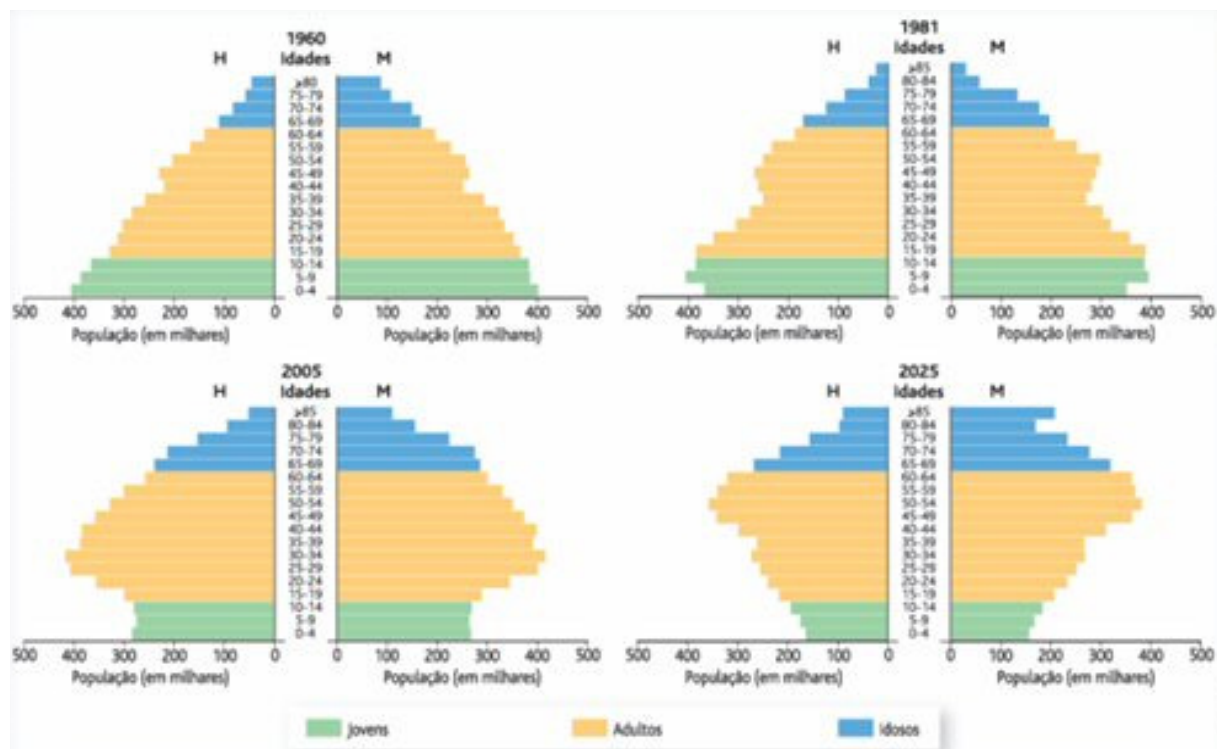


Figura 1: Estrutura Etária da população portuguesa (Prof2000, 2013).

Assistimos, aqui, a dois tipos de envelhecimento: o da base da pirâmide e o do topo. A diminuição da base da pirâmide deve-se à diminuição da percentagem de jovens, causada pela diminuição da fecundidade e, o alargamento do topo deve-se ao aumento significativo do número de idosos.

Apesar de se verificar, por todo o país, o fenómeno de duplo envelhecimento, este é mais sentido numa região que noutra, existindo assimetrias regionais, tais como: interior/litoral e norte/sul/Alentejo (Figura 2).

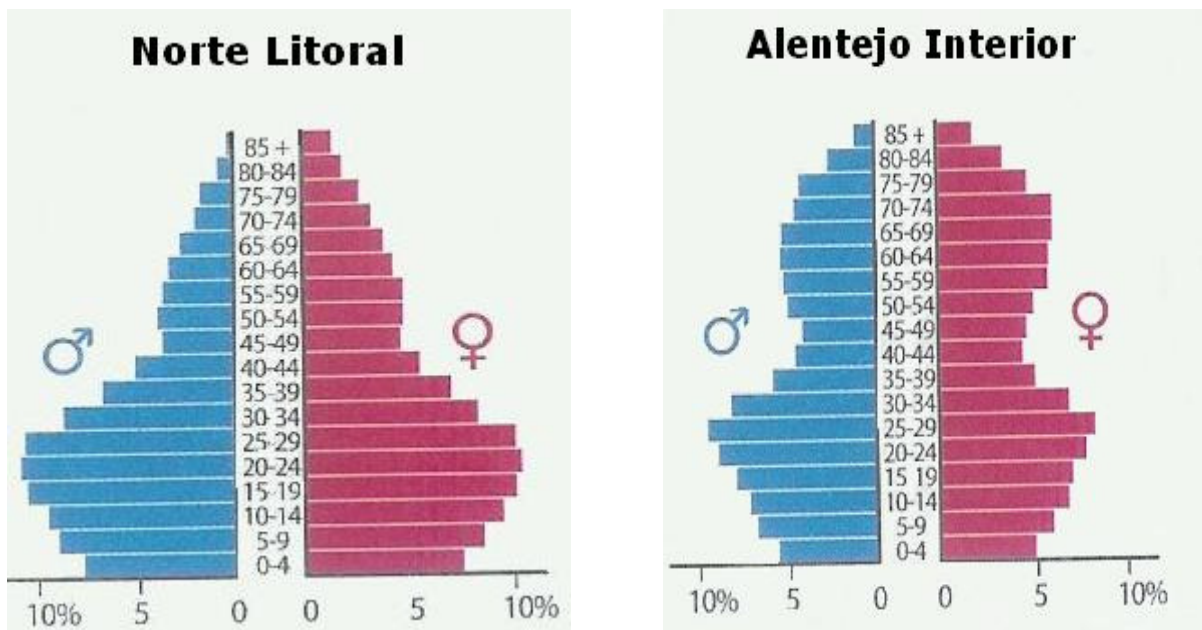


Figura 2: Assimetrias regionais (litoral/interior e norte/Alentejo) (Prof2000, 2013)

A pirâmide do norte litoral apresenta um maior número de população jovem adulta, logo tem uma base mais larga (maior taxa de natalidade, maior tradicionalismo e religiosidade).

A pirâmide do Alentejo interior apresenta uma população adulta maior, daí uma base mais estreita e um topo mais largo, resultado de uma menor taxa de natalidade e redução de efetivos em idade de procriar, o que origina uma maior retração das classes etárias da população mais adulta – classes ocas. A redução da população em idade de procriar deve-se, substancialmente, a dois fenómenos demográficos, o da emigração e o do êxodo rural. Estes fatores contribuem diretamente para um decréscimo da taxa de natalidade.

Portugal está a atravessar um processo generalizado de envelhecimento da população, embora seja mais significativo nos distritos do interior do país (menor taxa da natalidade, êxodo rural e emigração), onde a renovação das gerações já não se verifica (inferior a 2,1).

Em Portugal, a nível distrital, são visíveis as assimetrias entre os distritos do interior do país, principalmente, Bragança, Guarda, Castelo Branco e Portalegre que apresentam

índices de envelhecimento e de dependência mais elevados que os distritos da faixa litoral (Figura 3).

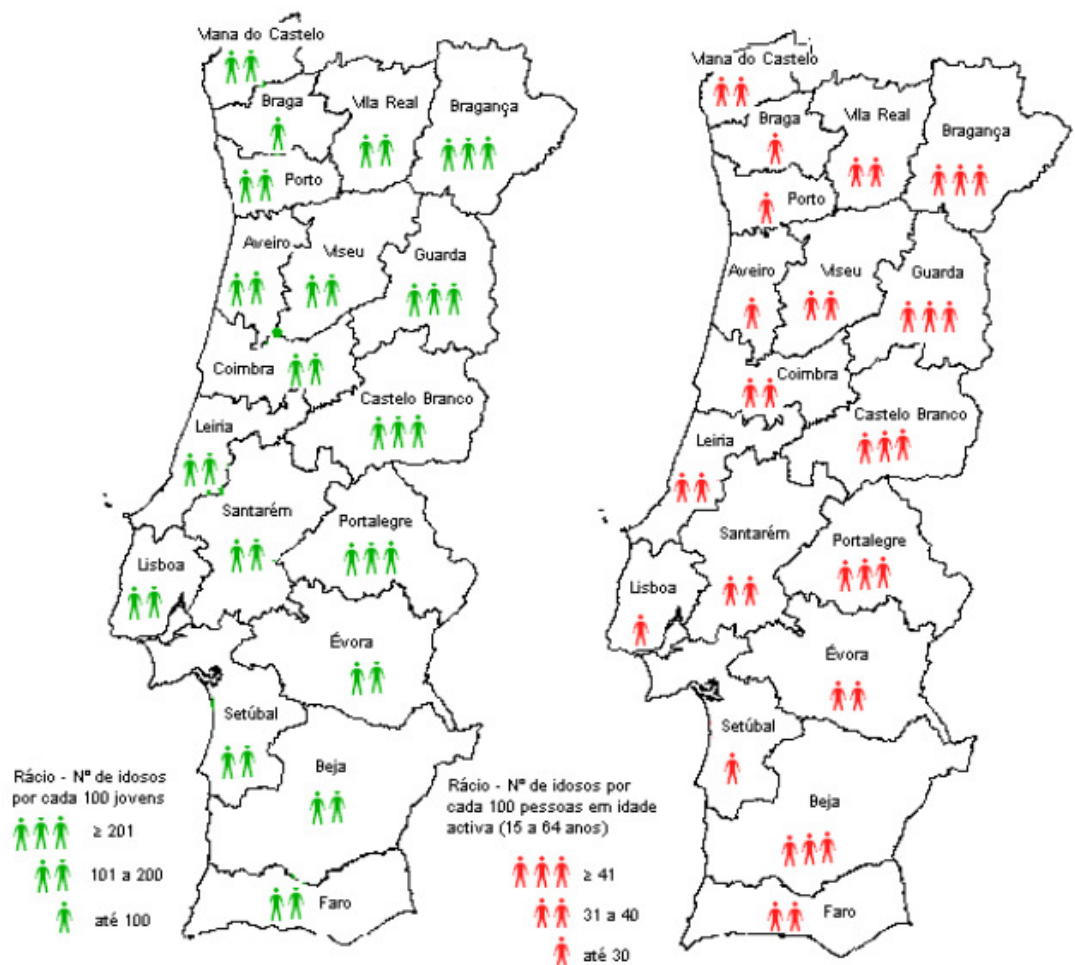


Figura 3: Índice de envelhecimento e índice de dependência (Planeamento, 2012, p. 3)

Na população portuguesa não se verifica só o fenómeno de envelhecimento da população, mas sim, um processo de duplo envelhecimento. As projeções do Eurostat referem que entre 2004 e 2050 a percentagem de idosos irá quase duplicar, passando para 31,9%. Em 2020 cerca de um em cada cinco portugueses terá 65 anos ou mais, enquanto em meados do séc. XXI, esta proporção será de um para três (Figura 4). Nesta altura, Portugal passará a ser o quarto país da EU com a percentagem de idosos mais elevada. Entre 1960 e 2004, a percentagem de população mais idosa, ou seja, de idade superior a 80 anos, passou de 1,2% para 3,8%, atingindo os 401.008 indivíduos.

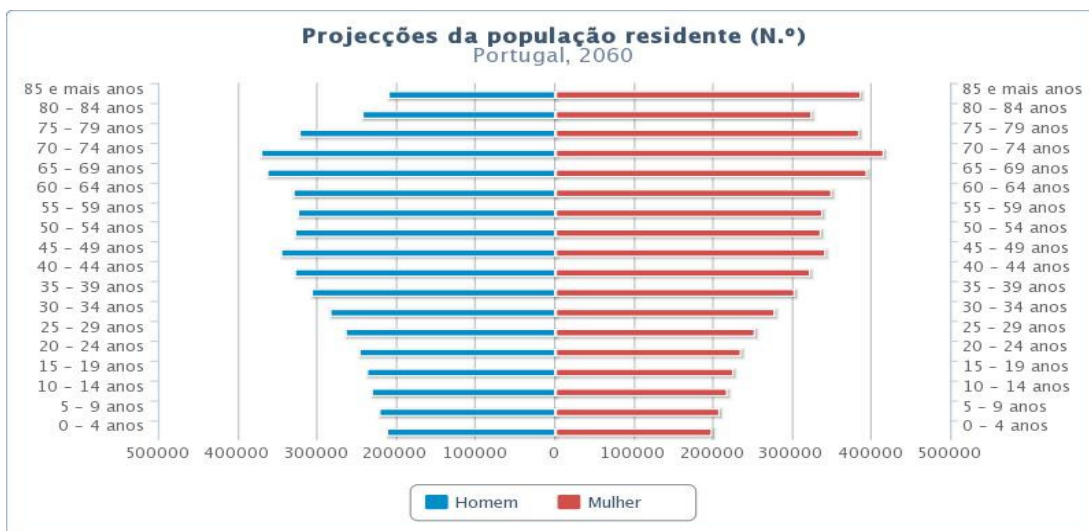


Figura 4: Pirâmide etária, para Portugal 2060 – Projeção (INE, 2013)

Por outro lado, assiste-se à feminização da população idosa, isto é, verifica-se o predomínio de mulheres idosas em relação aos homens, resultado de uma maior longevidade por parte das mulheres. Nos países desenvolvidos, a esperança de vida para as mulheres é de 80 anos e de 72 anos para os homens e, nos países subdesenvolvidos, 64 anos para as mulheres e 61 anos para os homens.

É imprescindível que a sociedade e o governo central intervenham para dar resposta às necessidades, expectativas e capacidades das pessoas idosas. A sociedade portuguesa oferece muito poucos incentivos às pessoas que vão envelhecendo, o que por vezes antecipa a sua morte.

O aumento da esperança de vida e a diminuição da natalidade (decrésimo da fecundidade), a emigração nas décadas de 60 e 70, fazendo parte desta, essencialmente os jovens, é outro fator que pesa no envelhecimento da população portuguesa porque quando retornam já não se encontram em idade ativa.

1.1.3 ENVELHECIMENTO ATIVO

No final do séc. XX, a OMS substituiu o conceito de envelhecimento saudável por envelhecimento ativo e descreve-o como “o processo de otimização de oportunidades para a saúde, participação e segurança, no sentido de aumentar a qualidade de vida durante o

envelhecimento. O envelhecimento ativo constitui um processo de otimização de oportunidades para a saúde, participação e segurança, para melhorar a qualidade de vida das pessoas que envelhecem” (OMS, 2002; Rocha, 2010).

O termo envelhecimento ativo tem por base os princípios inerentes ao indivíduo idoso, estabelecidos pela ONU: a independência, a participação, a dignidade, o acesso aos cuidados e a auto realização.

O termo “ativo” não diz respeito somente à capacidade de estar fisicamente ativo ou exercer uma ocupação laboral, mas também à participação em questões sociais, económicas, culturais, espirituais e civis.

O conceito de envelhecimento ativo implica a implementação de políticas e programas adequados à realidade. Consequentemente, é fundamental que os sistemas de saúde, conjuntamente com os serviços sociais, concentrem esforços para a promoção da saúde e prevenção de doenças através de medidas adequadas. O processo da promoção da saúde não depende só dos serviços da tutela, mas sim, de cada pessoa e a da respetiva família, a qual deverá preparar-se para o processo de envelhecimento.

A OMS (Ferreira, 2010; Saúde, 2004) preconiza que o envelhecimento ativo depende de uma variedade de influências ou determinantes que englobam os indivíduos, as suas famílias e as próprias nações (Figura 5).

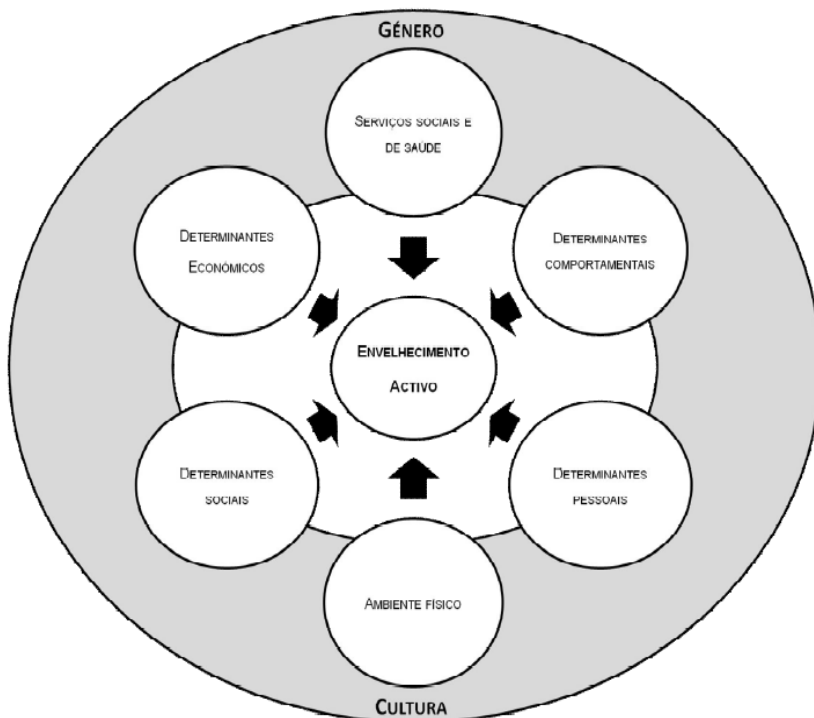


Figura 5: Determinantes do Envelhecimento Ativo (Fonte: OMS, 2002, p. 19)

O envelhecimento ativo abarca um conjunto de atitudes e ações que tendem a prevenir ou adiar dificuldades subjacentes ao processo de envelhecimento.

Com o desenvolvimento científico, a ciência ocupa-se e preocupa-se com o aumento de longevidade no ser humano, contudo, este prolongamento na vida deve ser sempre perspectivado com qualidade de vida.

As preocupações com o envelhecimento ativo e com a qualidade de vida têm assumido um papel determinante no desenvolvimento de respostas sociais que além de darem resposta às necessidades dos idosos, também lhe possibilitam viver com qualidade, estimulando o envelhecimento ativo.

Cada vez mais se deve envelhecer ativamente, mas para que isso aconteça é preciso que a sociedade e o próprio governo criem oportunidades para as pessoas idosas intervirem diretamente em todos os domínios da sociedade, incluindo no âmbito do trabalho, voluntariado e participação cívica e cultural. Envelhecer ativamente é sinónimo de uma velhice saudável, autónoma e preenchida que conseqüentemente é bastante benéfico para a sociedade, uma vez que o idoso continuará a acrescentar valor económico e social.

O ano de 2012 foi considerado o Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações cujo objetivo se prendeu com o desenvolvimento de uma Europa para todos e para todas as idades.

1.1.4 ENVELHECIMENTO E QUALIDADE DE VIDA DO IDOSO

“Dado o envelhecimento populacional verificado e, partindo do pressuposto que uma vida longa pode não significar uma vida boa, torna-se fundamental que os idosos vivam com qualidade de vida, isto é, que sejam felizes e se sintam integrados numa sociedade em constante evolução.” (Pereira, 2010, p. 2)

O conceito qualidade de vida é bastante ambíguo apesar de ser universal. O que é hoje considerado qualidade de vida, pode não ter sido considerado ontem e amanhã é uma incógnita.

Em 2004, Brown et al. (cit em Pereira, 2010), defenderam que qualidade de vida deverá ser definida em termos objetivos (económicos, emprego, habitação e educação) e em termos subjetivos (experiências e valores individuais, onde estão incluídas a felicidade e a satisfação com a vida).

Num documento elaborado pela DGS – Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas (Saúde, 2004, p.6) e citando a ONS, é referido que qualidade de vida é:

“uma perceção individual da posição na vida, no contexto do sistema cultural e de valores em que as pessoas vivem e relacionada com os seus objetivos, expetativas, normas e preocupações. É um conceito amplo, subjetivo, que inclui de forma complexa a saúde física da pessoa, o seu estado psicológico, a nível da independência, as relações sociais, as crenças e convicções pessoais e a sua relação com os aspetos importantes do meio ambiente.”

Quando se fala de qualidade de vida no idoso, fala-se em envelhecimento ativo, conceito que promove a integração e participação ativa da pessoa idosa na sociedade. Desta forma, torna-se fundamental a criação de mecanismos nacionais e locais que aproximem a sociedade ao idoso e vice-versa, não sendo admissível que o idoso seja separado da sua interação com o meio.

1.1.5 CONSEQUÊNCIAS DO ENVELHECIMENTO

O envelhecimento demográfico é identificado como um problema social, uma vez que, gera diretamente um aumento das despesas sociais, tais como: aumento das reformas, assistência à saúde, aumento da marginalidade social e desequilíbrio social.

As consequências geradas pelo fenómeno de envelhecimento da população podem-se agrupar em quatro grandes grupos:

- 1) **Bio fisiológicas** - O ser humano não envelhece de uma só vez, o envelhecimento é um processo gradual. A velhice vai-se apoderando e instalando sem que a pessoa se aperceba. Acumulação de patologias crónicas, uma vez que os indivíduos registam maior longevidade.

- 2) **Psicológicas** - O bem estar psicológico do idoso está diretamente relacionado com a possibilidade que lhe é conferida de manter a sua autonomia e independência, através de alterações ao nível das dinâmicas familiares e da entrada das mulheres no mercado de trabalho (emancipação da mulher).
- 3) **Sociais** - A sua frequência, contexto e qualidade das relações sociais. Com a reforma a pessoa deixa de ter atividade profissional, o que por vezes, faz com que os seus contatos sociais e a sua vida social sejam fortemente afetados.
- 4) **Económicas** - A questão da viabilidade financeira dos sistemas da segurança social, principalmente no que diz respeito ao pagamento de pensões de reforma, pelo fato de serem cada vez menos os contribuintes. Dificuldade ao nível dos sistemas de saúde para suportar os encargos que advêm de uma população cada vez envelhecida e carente de cuidados.

Viver nesta nossa sociedade e viver com qualidade de vida não é fácil, sobretudo para as pessoas idosas, o que implica do ponto de vista social, a aplicabilidade de novas medidas de atuação com o intuito de prevenir o seu isolamento e promover a sua completa e perfeita integração.

1.2 A ECONOMIA SOCIAL E O TERCEIRO SETOR

Inicialmente, a Economia Social era associada, em sentido pejorativo, a uma atividade de suporte social que apoiava sectores desfavorecidos da população ou em processo de exclusão.

Entende-se, atualmente, por Economia Social, um modelo alternativo de atividade económica ao modelo capitalista, o qual combina aspetos políticos e sociais com objetivos económicos, ou seja, privilegia o social através do económico, e tem como principal preocupação a satisfação das necessidades sociais.

Compreende-se que o terceiro sector é um conjunto integrado de organizações que, não sendo o Estado, produzem bens e serviços de cariz social e comunitário e, que mesmo

sendo privadas, não têm como objetivo a obtenção de lucro (IPSS ou equiparadas). As IPSS têm verificado um franco desenvolvimento, não só na diversificação/qualificação dos serviços prestados, como no contributo de emprego gerado, associado à preocupação com a formação, profissionalização e especialização dos seus recursos humanos.

Na atuação do terceiro setor destaca-se o fornecimento de serviços sociais. Paralelamente, o Estado tem um papel importante como financiador e regulador do fornecimento desse tipo de serviços. De fato, com o decorrer dos tempos, tem-se verificado uma redução do papel do Estado, descentralizando, desta forma, o seu poder e, conseqüentemente a sua responsabilidade, assumindo a função de fiscalizador, ou seja, verifica se as instituições (IPSS) estão a cumprir os objetivos para os quais foram criadas e as condições de atuação. Os acordos de cooperação são, desde a década de 80 a base da relação contratual entre o Estado e as IPSS, os mesmos são negociados anualmente entre o Estado e os representantes das IPSS.

Em simultâneo, surge o eterno problema: o financiamento; persiste a dificuldade em captar donativos, ou fundos oriundos do mecenato, estabelecer parcerias e protocolos de cooperação e, os que existem parecem sempre insuficientes para a concretização das atividades propostas, para fomentar a modernização de equipamentos e a informatização de certos serviços.

As organizações do terceiro sector, IPSS e equiparadas, têm a capacidade de proporcionar e incrementar nas suas equipas de trabalho modos de relacionamento que ultrapassam a vertente técnica, enfatizando o relacionamento afetivo e emocional. É frequente verificar-se a elevada motivação e, a flexibilidade no desempenho das funções, não há rigidez nas tarefas a realizar, faz-se um pouco o que for preciso, dentro das suas competências. Estas organizações preocupam-se na resolução coletiva de um problema comum ou existente na comunidade e, os critérios económicos ocupam uma posição de meios para atingirem as finalidades sociais.

O terceiro setor é responsável pela criação e gestão de serviços projetados, organizados e controlados que vão ao encontro das necessidades específicas da nova realidade social originada pelo aumento da esperança média de vida (envelhecimento da população) e que produz efeitos diversos para a sociedade e para a administração pública.

1.3 INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)

1.3.1 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE IPSS

De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das IPSS (EIPSS), aprovado pelo Decreto Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, as IPSS são “constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sendo administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- 1) Apoio a crianças e jovens;
- 2) Apoio à família;
- 3) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- 4) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- 5) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- 6) Resolução de problemas habitacionais das populações.”

“As IPSS são empresas sociais, que em geral oferecem serviços de proximidade diversificados, organizados em diferentes unidades de serviço, designados por “valência””, recentemente, esta terminologia foi substituída por “resposta social”. (Lucas e Pereira, 2009)

Cada resposta social (valência) da instituição “tem um conjunto de competências específicas, de natureza técnica e de gestão de recursos, mas também, de aptidão dos dirigentes para lidarem com a maior complexidade inerente à gestão das instituições multivalências.” (Lucas e Pereira, 2009)

Para estes dois autores, “As IPSS são empresas sociais específicas do contexto português que formam um *quasi-market* da ação social, para fazer chegar à população as prestações de proteção social garantidas nas políticas públicas.”

A Lei de Bases da Segurança Social de 1984 (Lei 28/84, de 14 de agosto) evidência que “a ação das IPSS e o apoio do Estado são concretizados em formas de cooperação a estabelecer mediante acordos. (...) Os acordos de cooperação são, desde 1980, a base da relação contratual entre o Estado e as IPSS.” É através destes acordos que o Estado financia os custos das IPSS. Os acordos de cooperação são negociados e assinados anualmente entre o Estado e as Uniões representativas das IPSS.

Quadro 1: As IPSS podem ser de natureza fundacional ou associativa (elaboração própria):

Fundacional	Associativa
<ul style="list-style-type: none"> • Fundações de Solidariedade Social • Centros Sociais Paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º e art. 41.º do EIPSS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Associações de Solidariedade Social • Associações de Voluntariados de Ação Social • Associações de Socorros Múltiplos ou Associações de Mutualistas – regime autónomo Decreto-lei n.º 72/90 de 3 de março • Irmandades da Misericórdia

Recentemente, foram equiparadas³ a IPSS:

- Cooperativas de Solidariedade Social (Lei 101/97, de 13 de setembro)
- Casas do Povo⁴ (Decreto lei 171/98, 25 de junho)
- Associações de Socorros Mútuos (ou mutualidades) – fornecem bens e serviços aos seus associados

³ Desde que prossigam com os objetivos definidos no artigo n.º1 dos estatutos das IPSS (Decreto lei 119/83, de 25 de fevereiro)

⁴ As Casas do Povo foram criadas pelo Estado Novo (1933) em todas as freguesias, como instituições corporativas, com o objetivo de fornecer previdência e socorro, educação e cultura nas áreas rurais.

- Associação de Moradores
- Associações Culturais, Recreativas e Desportivas
- Associações de Desenvolvimento Local
- Associações de Bombeiros

As 311 Misericórdias e os 722 Centros Paroquiais representam 39% das entidades proprietárias/gestoras de equipamentos sociais.

São as Associações de Solidariedade Social que dominam no panorama das IPSS, apesar da sua heterogeneidade, pois vão desde, associações de deficientes, de doentes, de utentes, de vítimas e de famílias, passando por associações de moradores, de imigrantes, de iniciativa de comissões, bem como, associações de desenvolvimento local, de comissão de melhoramentos, de empresas, etc.

As Associações de Solidariedade Social são o tipo de instituições que se especializaram no tratamento dos problemas mais recentes da sociedade como a toxicodependência ou a exclusão social, uma vez que foram constituídas mais tardiamente.

Todas as associações foram constituídas após 25 de abril, das quais 85% entre 1974 e 1995.

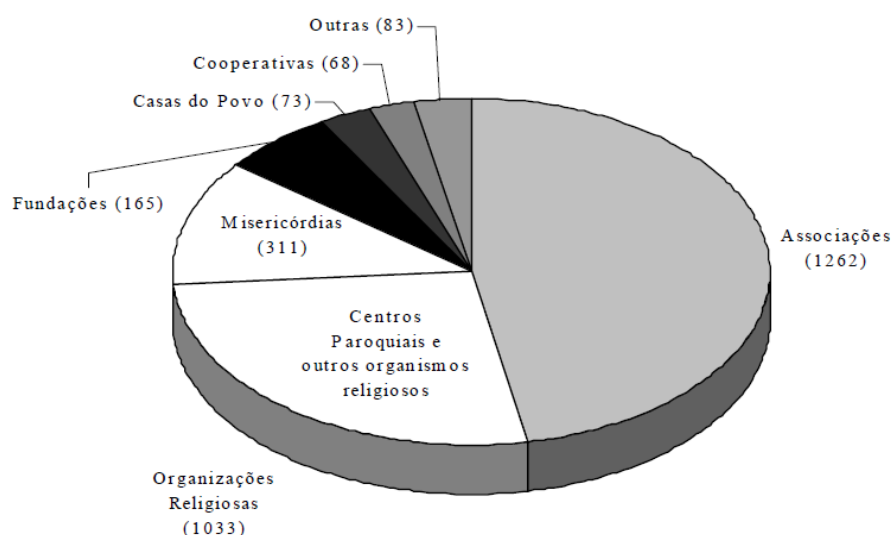


Figura 6: Número de Equipamentos Sociais (1999) (Ferreira, 2006)

Na área da ação social, o peso das IPSS só demonstra o reduzido envolvimento do Estado na provisão direta.

Cerca de 70% das IPSS são filiadas em Uniões Distritais que as representam junto da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), entidade signatária de um protocolo de regulação da parceria público social que dá enquadramento à prestação de serviços e compensações financeiras atribuídas pela Segurança Social às IPSS.

1.3.2 DESAFIOS DAS IPSS

Compete à economia social, através das IPSS, cooperar para um aumento da produtividade das suas atividades de ação social. Fatores condicionadores para o incremento do desenvolvimento das empresas sociais:

- Valorizar a aprendizagem organizacional
- Aumentar a interdependência intersectorial da instituição
- Participação em causas de interesse global
- Capacidade de influência sobre políticas locais e nacionais
- Preparação de uma nova geração de dirigentes
- Qualidade

A qualidade é definida como “um conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade” (Decreto lei 140/2004, de 8 de junho).

O desafio da qualidade, no seio das IPSS, levantado pelo Ministério do Trabalho e da Segurança Social, através do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e da Segurança das Respostas Sociais, veio “obrigar” as instituições com respostas sociais protocoladas com o Estado a adotarem os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais e atingirem um nível mínimo de qualidade (Nível C). Esta exigência veio despertar, junto das instituições, a necessidade de desenvolverem e implementarem os processos de qualificação (certificação).

De acordo com o Decreto Lei 64/2007, de 14 de março, os novos acordos de cooperação vão ser mais rigorosos, e vão depender da Certificação da Qualidade, que contempla três escalões de exigência: o nível C que é Obrigatório, o nível B a sua aplicabilidade passa pela vontade das organizações (voluntário) e o nível A que coloca as boas práticas a caminho da excelência.

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade permite às IPSS, através das suas respostas sociais, gerirem as suas atividades com o intuito de melhorarem a eficiência e eficácia dos seus sistemas, garantindo o sucesso a longo prazo, e irem ao encontro das expectativas e necessidades dos utentes/clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros, e de um modo geral, de todo o meio envolvente da instituição e da sociedade em geral. Assim, é importante que as IPSS identifiquem as necessidades, os interesses e os objetivos dos seus utentes/clientes, de modo a poderem avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Cada vez mais, a qualidade assume uma posição de motor de sucesso no seio de qualquer instituição, é o grande fator de distinção/seleção e de escolha na aquisição de bens e serviços por parte dos clientes, enfim, é um fator concorrencial, por excelência, e decisivo na tomada de decisões.

1.3.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NAS IPSS

O principal objetivo de qualquer instituição deverá ser a disponibilização de determinado bem ou serviço com qualidade e que vá ao encontro das necessidades dos clientes e que os satisfaça.

Não basta falar em qualidade, é necessário medi-la e avaliá-la de forma a perceber de que forma é rececionada/interpretada por quem recebe/usufrui o bem/serviço.

É através do impacto que a qualidade do bem/serviço provoca no cliente que este avalia a sua satisfação.

Qualquer serviço possui características únicas:

- Intangível – algo que não se pode tocar;

- Heterogéneo – as prestações de serviços são distintas umas das outras e, os destinatários também são todos diferentes (cada serviço é um serviço e cada cliente é um cliente);
- Produção e consumo são simultâneos – envolve o cliente na sua produção, e não possibilita ou dificulta a deteção de falhas e correção antes do seu consumo;
- Impossível de armazenar;
- Impossível de devolver.

Perante as características específicas de qualquer serviço, a avaliação da sua qualidade é executada durante o seu processo de realização.

O principal objetivo de qualquer instituição deve ser proporcionar a satisfação dos seus clientes, devendo, mesmo considerar um “investimento” os recursos necessários à maximização dessa mesma satisfação.

Qualquer organização deve medir com regularidade a satisfação dos seus clientes e, se possível, avaliar quais os fatores que conduzem à satisfação/insatisfação e usar as conclusões em proveito próprio, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

1.3.4 GESTÃO DAS IPSS

Os serviços na economia moderna têm vindo a ganhar, cada vez mais, projeção. O que antes era apenas um pequeno detalhe, hoje em dia é algo que sublinha a excelência e a qualidade.

À medida que uma organização se expande diversificando as suas respostas, torna-se cada vez mais complexa a sua gestão, pelo que a partir de um certo grau de diversificação, os benefícios procurados são anulados pelos custos e riscos associados a essa decisão.

A eficiência de gestão de serviços no terceiro setor passa pela necessidade de profissionalização, transparência e auto sustentabilidade, uma vez que, as instituições do

terceiro setor devem ser geridas por quem possua espírito social empreendedor, dada a pluralidade de respostas sociais que, habitualmente, cada organização possui, o que gera uma complexidade na gestão global a executar, tendo em conta os desafios, objetivos e recursos que dispõem.

Em Portugal, esta gestão é executada, na maior parte das vezes, por pessoas reformadas, uma vez que têm mais disponibilidade para se dedicarem a causas sociais e a terceiros. Como consequência, temos gestores passivos de “rasgo” empreendedor, alheios à mudança/evolução e ligados a hábitos rotineiros.

Diversos estudos concluem que existe ineficiência neste tipo de instituições, mais precisamente, no planeamento de cuidados. Também acrescentam às suas conclusões que organizações com fins lucrativos são mais eficientes que as sem fins lucrativos.

1.3.5 PRINCIPAIS RESPOSTAS SOCIAIS EM IPSS

Muitas IPSS ou equiparadas são organizações multivalência (ou polivalência), ou seja, têm em funcionamento várias respostas sociais em simultâneo, destinadas à infância e/ou deficiência e/ou idosos.

As respostas sociais vocacionadas para pessoas idosas (Social, 2006) são:

- Centro de Convívio – equipamento onde os idosos participam ativamente em atividades sócio recreativas e culturais;
- Centro de Dia – a pessoa idosa mantém-se no seu meio sócio familiar, só se desloca, “diariamente”, à instituição para poder usufruir de alguns serviços que ajudam a retardar o processo de envelhecimento;
- Residência de Idosos – conjunto de apartamentos destinados a idosos com autonomia total ou parcial que podem usufruir de espaços e/ou serviços de utilização comum;

- SAD – prestação de cuidados individualizados e personalizados à pessoa idosa no domicílio que proporcionam a satisfação de necessidades básicas e/ou atividades da vida diária;
- SAD Integrado – prestação de serviços pluridisciplinares e flexíveis de apoio social e de saúde, a prestar no domicílio 24 horas por dia e 7 dias por semana;
- Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas – consiste em integrar, temporária ou permanentemente, em famílias, pessoas idosas que por falta de retaguarda familiar e/ou inexistência ou insuficiência de respostas sociais, não podem permanecer no seu domicílio;
- Centro de Noite – prioritariamente, destina-se a pessoas idosas com autonomia, que carecem de acompanhamento durante a noite (acolhimento noturno), por motivos de solidão, isolamento ou insegurança;
- Lar de Idosos – alojamento coletivo de pessoas idosas, autónomas ou dependentes, que recorrem, de forma permanente ou temporária, de modo a envelhecerem ativamente e com qualidade de vida.

As respostas sociais que assumem um papel mais significativo na estrutura de apoio social em Portugal são: lares de idosos, centros de dia e SAD (Quadro 2).

Com o decorrer dos tempos, a pessoa idosa e a família exigem cada vez mais da organização onde esta é institucionalizada e, o legislador viu-se obrigado a adotar uma definição mais ampla para o conceito de lar de idosos. O despacho normativo n.º 12/98, de 25 de fevereiro, considera lar de idosos como “o estabelecimento em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social a pessoas idosas através do alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, fornecimento de alimentação, cuidados de saúde, higiene e conforto, fomentando o convívio e propiciando a animação social e a ocupação dos tempos livres dos utentes.”

Quadro 2: Evolução dos principais equipamentos sociais (Fonte: Fernandes, A. A. (1997). Velhice e sociedade, p.209; European Commission. (2005). The social situation in the European Union 2004 (cit em Almeida, 2008)

Ano	Lares	Centros de dia	Assistência Domiciliária
1970	214	0	0
1976	230	35	0
1981	322	145	28
1985	401	389	89
1986	416	412	95
1988	417	489	220
1989	439	541	315
1994	669	951	784
2000	1407	1542	1581

O número de respostas sociais dirigidas à população idosa, sofreram um aumento significativo no período de 1994-2000, principalmente a de Lar de Idosos e SAD que registaram uma taxa de crescimento de mais de 50%.

A própria sociedade deverá incentivar a implementação/funcionamento/aumento do número de organizações que permitam ao idoso viver integrado no seu ambiente familiar. O que realmente se verifica é que as instituições que têm como resposta social o SAD, são insuficientes, vendo-se as famílias e os idosos obrigados a recorrer à institucionalização em lares de idosos.

A nível nacional, a taxa de cobertura das principais respostas sociais destinadas a pessoas idosas foi em 2011 de 11,8% (Planeamento, 2012).

Fazendo uma análise por concelho, verifica-se que os concelhos que registam maior índice de envelhecimento são os que registam também a maior taxa de cobertura. Podemos comprovar através da figura seguinte, que os concelhos dos distritos de Bragança (Freixo de Espada à Cinta, Torre de Moncorvo, Alfândega da Fé e Carrazeda de Ansiães), Guarda (Sabugal, Almeida, Meda; Fornos de Algodres, Aguiar da Beira), Coimbra (Góis, Pampilhosa da Serra), Castelo Branco (Vila Velha de Ródão e Penamacor), Portalegre (Crato, Nisa, Gavião, Marvão, Arronches, Alter do Chão), Évora (Mora, Portel) e Faro (Alcoutim), são os que apresentam, simultaneamente, as maiores taxas de cobertura e taxa de utilização das principais respostas sociais direcionadas à população idosa.

Inversamente, os concelhos dos distritos do Porto (Trofa, Felgueiras e Lousada) e Lisboa (Sintra) apresentam as taxas de cobertura mais baixas, os quais também pertencem ao grupo de concelhos com menores índices de envelhecimento e dependência.

No mesmo ano, a taxa de utilização dos lar de idosos, centro de dia e SAD alcançou os 81,8%, no Continente.

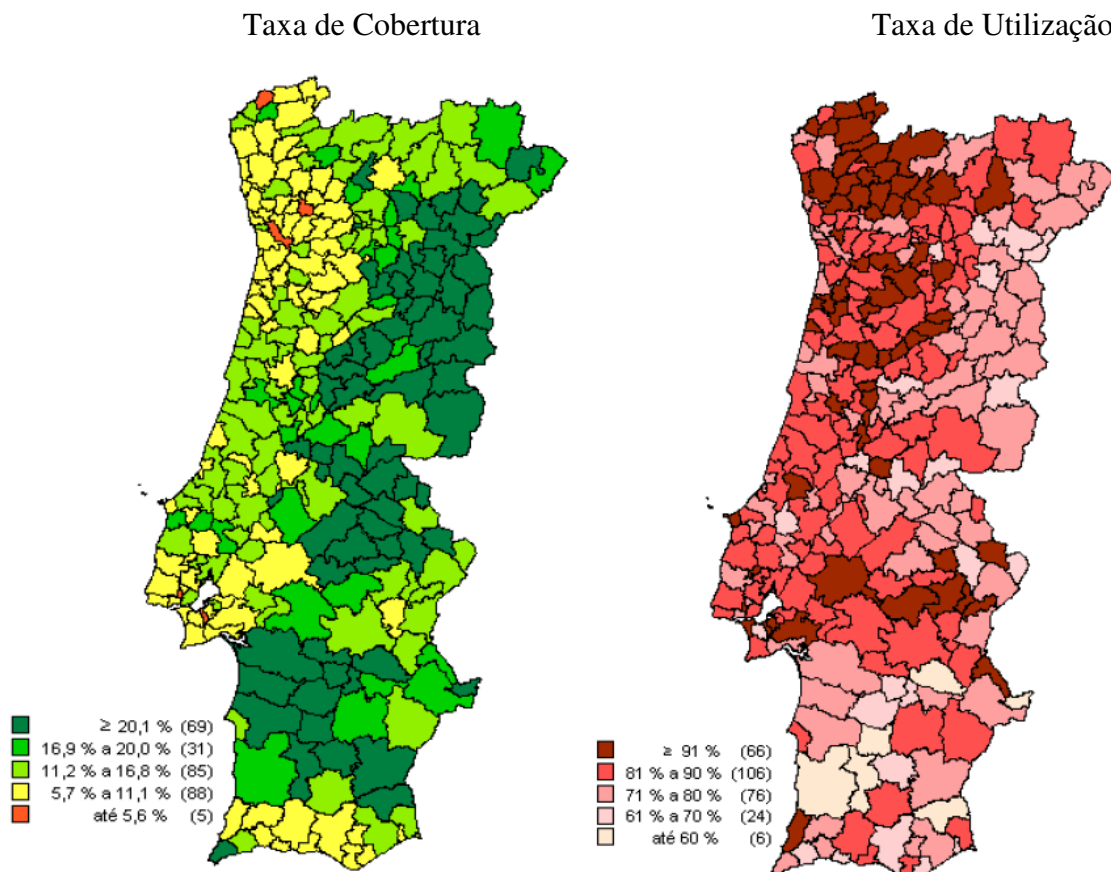


Figura 7: Taxa de cobertura e taxa de utilização das principais respostas sociais, por concelho 2011 (Planeamento, 2012).

1.4 PRESTADORES DE CUIDADOS INFORMAIS

A maior parte dos investigadores que se dedicam às questões relacionadas com o envelhecimento, principalmente ao envelhecimento com qualidade, referem/defendem que sempre que seja possível o idoso deve permanecer no seu próprio habitat (meio).

A prestação de cuidados informais tem consequências positivas e negativas e acarreta para o cuidador alterações no seu quotidiano (Quadro 3).

Quadro 3: Consequências positivas e negativas da prestação de cuidados informais para o cuidador (elaboração própria)

Positivas	Negativas
<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de realização • Prazer em ver os seus familiares bem cuidados • Sentimento de dever cumprido 	<ul style="list-style-type: none"> • Repercussões em termos de saúde, o que implica menor disponibilidade para se auto cuidar • Vida social menos ativa, consequência da diminuição das relações sociais (com agravamento aumenta o grau de dependência do idosos) • Falta de ocupação nos tempos livres • Relações familiares afetadas (falta de disponibilidade que potencia conflitos devido a contextos stressantes)

Por vezes, a inexistência de cuidadores informais ou a sua incapacidade na prestação de auxílio aos idosos, levam à procura de serviços formais.

Com os fenómenos da emigração e do êxodo rural, com a entrada da mulher no mercado de trabalho (conquista do direito à independência e à emancipação), com a atual crise económica, torna-se difícil prescindir da atividade laboral (acarreta sérias dificuldades económicas) e, assumir exclusivamente a função de cuidador. Por isso, cada vez mais, os cuidados são entregues ou partilhados com instituições especializadas.

Os cuidadores informais podem encontrar apoio nas respostas sociais de Centro de Dia e SAD, chegando mesmo a trabalhar em parceria, na prestação dos cuidados aos idosos, com estas instituições que tentam atenuar carências e/ou dar apoio a todos os níveis à pessoa idosa. Outra alternativa é a institucionalização da pessoa em Lar de Idosos, resposta social esta, caracterizada pela prestação de cuidados formais 24 horas por dia, tentando manter um elo de ligação entre a instituição e o ambiente familiar e afetivo. Para a família a decisão da institucionalização de um familiar idoso é geradora de uma multiplicidade de sentimentos.

1.5 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO

Entende-se que existe institucionalização da pessoa idosa quando esta permanece em determinada instituição 24 horas por dia.

As causas que conduzem à institucionalização do idoso são diversas:

“O progressivo envelhecimento da população; a mobilidade geográfica, aliado às condições da estrutura familiar, ou seja, a família de hoje já não garante a proteção dos seus membros mais velhos até ao fim da sua vida, a morte do cônjuge do idoso e conseqüentemente a habituação de viver sozinho; o receio que lhe aconteça algo e que não esteja ninguém por perto para o socorrer; a degradação e a vulnerabilidade das condições de habitação do idoso; a desadaptação das casas às necessidades dos idosos; a degradação das condições destes; o facto dos serviços alternativos de proximidade serem insuficientes para garantir a manutenção dos idosos no seu domicílio, são os principais fatores de institucionalização dos idosos” (Pimentel, 2005, p.82).

Neste tema, Pimentel (2005) ainda acrescenta:

“Os idosos apontam a perda de autonomia; o agravamento do seu estado de saúde; a conflitualidade nas relações familiares; a discordância de interesses a ineficiência da sua rede de interações; o isolamento; a precariedade de condições económicas e habitacionais; a ausência de redes de solidariedade e a solidão proporcionem situações de carência e simultaneamente de dependência física o que justifica a institucionalização (p. 87).

Pimentel (2005) refere que é usual os idosos terem uma atitude de conformismo perante a institucionalização o que acaba por conduzir ao isolamento voluntário.

A institucionalização pode conter uma diversidade de conseqüências, entre as quais:

- Impacto negativo no grau de satisfação com a vida;
- Nem sempre é solução para combater a solidão;

- Separação dos seus familiares;
- Perdas psicossociais;
- Perceção de perda de liberdade, abandono pelos filhos e aproximação da morte;
- Dificuldade de integração no novo espaço, nomeadamente a partilha do quarto;
- Sensação de invasão de privacidade;
- Sentimento de inutilidade e impotência face às alterações que confronta diariamente – medo do desconhecido;
- A solidão e o isolamento social em contexto institucional proporcionam uma diversidade de perdas ao nível da identidade e da auto estima.

Apesar da taxa de utilização registar um valor considerável no Continente, nem sempre a oferta vai ao encontro da procura, ou vice-versa. Muitas vezes, não existem vagas para idosos em IPSS com acordos com a Segurança Social e, como a pessoa idosa ou a família não possuem recursos financeiros para a colocar num lar de idosos privado, sujeita-se a coloca-lo em instituições de legalidade duvidosa, que não respeitam as normas legalmente exigidas.

Recentemente, tem sido alvo de notícia nos meios de comunicação social o encerramento de inúmeros lares de idosos ilegais, que não cumprem a legislação exigida e acima de tudo, apresentam práticas de maus tratos (físicos, psicológicos, má alimentação, falta de higiene, falta de medicação, etc.) para com os idosos. Deparamo-nos com situações escandalosas no âmbito do respeito à vida e à qualidade de vida da pessoa idosa.

Em 1993, a Associação Europeia de Diretores de Instituições de Idosos organizou, na Holanda, um encontro, de onde saiu a Carta Europeia dos Direitos e Liberdades dos Idosos Residentes em Instituições e que passamos a citar (Born e Boechat, 2006):

- Promover e melhorar constantemente a qualidade de vida e minimizar as inevitáveis restrições acarretadas pela vida na instituição;
- Manter a autonomia do idoso;

- Favorecer a livre expressão da sua vontade;
- Favorecer o desenvolvimento da sua capacidade;
- Possibilitar liberdade de escolha;
- Garantir um ambiente de aconchego na instituição como na sua própria casa;
- Respeitar a privacidade;
- Reconhecer o direito do idoso aos seus próprios pertences, independentemente da sua limitação;
- Reconhecer o direito do idoso a assumir riscos pessoais e exercer responsabilidade conforme sua escolha;
- Respeitar a manutenção do seu papel social;
- Garantir acesso ao melhor cuidado conforme o seu estado de saúde;
- Proporcionar cuidado integral e não apenas médico. (p.1134)

Estes direitos devem ser respeitados, promovidos e defendidos pela sociedade.

Esta Carta vem reforçar a proteção/aplicabilidade dos direitos fundamentais dos idosos institucionalizados, resultado de evolução/mutações na sociedade, do progresso social e do desenvolvimento científico e tecnológico.

1.6 LAR DE IDOSOS VERSUS SAD

Um tema bastante atual e pertinente é a questão da institucionalização ou não do idoso em Lar. A não institucionalização tem ganho mais defensores nos últimos tempos.

A prestação de serviços e cuidados ao domicílio é um dos lemas da Organização Mundial de Saúde e das entidades de saúde de quase todos os países desenvolvidos, incluindo

Portugal, tendo subjacente o argumento que “essa é a melhor forma de mantermos a vida ativa na Grande Idade e de promover o envelhecimento saudável” (Fontes, 2008).

O modelo de prestação de cuidados domiciliários para ser eficiente implica o dispêndio de menores custos em relação à institucionalização de um utente em lar e, em termos técnicos, é mais fácil desenvolver o trabalho no domicílio, uma vez que não carece de mudança de atitudes e comportamentos, o mesmo já não se poderá dizer do trabalho institucionalizado, visto que carece da existência de infraestruturas adequadas e, o facto de existirem vícios laborais, estruturais e organizacionais leva a que a recetividade à mudança e, conseqüente evolução, seja mais difícil.

O maior entrave à implementação deste modelo de prestação de cuidados ao domicílio é gerado pelo próprio Estado, devido ao modelo de contratualização de serviços que estabelece com as instituições prestadoras dos serviços. O atual modelo de contratualização favorece a institucionalização do idoso em lar, em detrimento da permanência no domicílio, visto que, os valores da comparticipação são muito mais elevados em lar que no domicílio: se o idoso for para o lar, a instituição recebe o triplo da comparticipação do que se lhe prestar o serviço no domicílio. O valor da comparticipação pelos serviços prestados no domicílio também varia em função do tipo de serviços prestados e do número de visitas diárias que o cliente carece. Mas surge um problema, a prestação de serviços no domicílio é incontroável, não fiscalizada e, muitas vezes, desadequada e insuficiente face às necessidades reais do cliente, devido à falta de capacidade ou, falta de avaliação normalizada; em contrapartida, o lar tem vigilância 24 horas por dia e, não encerra aos fins-de-semana e feriados, tem serviços de médico e enfermagem.

O ideal seria criar um serviço de apoio domiciliário integrado, diferente, inovador, com diversas áreas de intervenção, com uma equipa multidisciplinar que trabalhe para e com o idoso e, para e com a família. As instituições deviam deixar para trás o conceito de uma prestação de cuidados ao domicílio que se limita a prestar cuidados de higiene, alimentação e enfermagem. O apoio domiciliário de hoje é muito mais abrangente. A família ocupa um lugar de destaque junto do idoso, é um elemento importante na tríade: profissionais, idoso e família e, os cuidados informais também são relevantes na prestação de cuidados e na tomada de decisões.

As instituições que têm várias respostas sociais (polivalências), ou mesmo as que só têm uma (monovalência), trabalham sob uma vertente muito individualista, não maximizam recursos e experiências e, são escassas, quase inexistentes as relações de complementaridade entre instituições. Por outro lado, a cidade é madrastra para o idoso, já que as relações sociais são superficiais, pouco cooperantes e escassas, em contraposição do meio rural. É muito importante incutir e criar laços sociais e inter-relacionais no meio urbano.

Foi criado, em 1994, o Programa de Apoio Integrado a Idosos (PAII), o qual é financiado por verbas do JOKER, pelo que no início de cada trimestre a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa afeta ao PAII 25% dos resultados líquidos daquele jogo, apurados no trimestre anterior (Social, 2006).

O PAII é caracterizado por desenvolver ações inovadoras que se traduzem em medidas integradas de satisfação de necessidades. Os destinatários deste Programa são pessoas com 65 e mais anos, famílias, voluntários, profissionais e comunidade em geral. Tem como principais objetivos:

- Promover a autonomia das pessoas idosas e/ou pessoas com dependência, prioritariamente no seu ambiente familiar;
- Estabelecer medidas que visem melhorar a mobilidade e acessibilidades a serviços;
- Implementar respostas de apoio às famílias que prestam cuidados a pessoas com dependência, especialmente a idosos;
- Promover e apoiar a formação de prestadores de cuidados informais e formais, de profissionais, familiares, voluntários e outras pessoas da comunidade;
- Desenvolver medidas preventivas do isolamento e da exclusão;
- Contribuir para a solidariedade entre as gerações;
- Uma sociedade para todas as idades;
- O desenvolvimento de respostas inovadoras e integradas (saúde/ação social);

- A promoção de parcerias;
- A criação de postos de trabalho.

Para atingir estes objetivos o Programa conta com várias Parcerias / Entidades Intervenientes, como Serviços de Saúde, Centros Distritais de Segurança Social, Autarquias (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia), União das Misericórdias Portuguesas, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Organizações Não Governamentais, PT Comunicações, Cruz Vermelha Portuguesa, Serviços de Segurança (PSP e GNR), Bombeiros, Escolas e Organizações de Voluntários.

O PAII tem tentado dar resposta de forma articulada e integrada às necessidades comuns, nas áreas da solidariedade e da saúde através de vários projetos de promoção local:

- Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) privilegia a permanência do idoso no meio familiar, com vizinhos e amigos. Prestam um conjunto de serviços: refeições, higiene pessoal e habitacional, acompanhamento médico e a realização de pequenas tarefas. Geralmente, nesta vertente do SAD, os projetos desenvolvem-se com o intuito de alargamento da cobertura existente, o prolongamento de apoio para 24 horas, a melhoria dos serviços prestados e a posterior adequação do ambiente e condições físicas habitacionais às necessidades das pessoas idosas. “Este serviço pressupõe a corresponsabilização de vários agentes formais e informais, uma vez que a sua filosofia de base apela à complementaridade e não à substituição”(Martins, 2008). A prestação de alguns serviços, como por exemplo, usufruir de serviço de fisioterapia no domicílio, ou na clínica, ida ao cabeleireiro, ida ao cemitério, deslocação para a universidade sénior, frequência de aulas de música, movimento (porque com idade avançada não se faz ginástica, mas sim movimento), trabalhos manuais, comemorações de datas importantes (dia da árvore, da criança, dos avós, da alimentação, da água, do idoso, dos reis, dos santos populares, carnaval, etc.), privilegiando a intergeracionalidade dos relacionamentos e troca de saberes.
- Formação de Recursos Humanos (FORHUM): procura habilitar profissionais da área da saúde e ação social e, ainda familiares, vizinhos, voluntários e outros elementos da comunidade, habilitando-os para cuidados formais e informais.

- Centros de Apoio a Dependentes (CAD): são centros de recursos locais, abertos à comunidade, de pequenas dimensões, que prestam apoio temporário e visam a prevenção e a reabilitação de pessoas com dependência. Desenvolvem-se a partir de estruturas já existentes, executando cuidados diversificados na perspetiva de uma maior autonomia e participação na comunidade. A componente de internamento que esta resposta pode ter, desenvolve-se em pequenas unidades, de cariz familiar e muito humanizado, com forte ligação ao serviço de apoio domiciliário, criando condições para a participação da família e para o retorno ao meio habitual de vida o mais rapidamente possível.

2. FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

Utilizámos o conceito Diferenciação de Serviços neste estudo como a heterogeneidade na qualidade/diversidade dos serviços prestados em Lares de Idosos e SAD.

Atualmente, vive-se num ambiente muito competitivo ao nível da prestação de serviços e a questão da diferenciação de serviços tem uma grande influência na escolha/seleção do tipo de serviço para dar resposta às necessidades da pessoa idosa.

2.1. DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

Considerando que uma instituição é um sistema aberto, a concretização dos objetivos pré definidos, vai ser influenciada pelas características da organização (inputs, outputs e processos internos), bem como pelo ambiente externo (considerações legais, sociedade, força laboral, clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos).

A diferenciação dos serviços existentes poderá ser explicada quer pelas características de regime de sistema aberto de uma instituição, quer pelas peculiaridades do meio onde esta se pretende instalar ou está implementada. A abertura de um serviço deverá ter em conta a área geográfica e as perspetivas estruturais inerentes ao tipo de serviço em causa.

De acordo com Lien and Kao (2008), a diferenciação é definida como uma expectativa do cliente perante a disponibilidade de serviços semelhantes prestados por entidades diferentes mas similares. Quanto mais semelhantes forem os serviços menor é a atratividade. Quanto maior for a diferenciação mais “custos” terá o cliente uma vez que terá de gastar mais tempo e esforço a comparar os serviços.

Quando a diferenciação é reduzida e, conseqüentemente, os custos para o cliente também, implica que mudar de serviço também acarreta custos mais diminutos e os clientes estão mais interessados na resolução dos seus problemas e no cumprimento de tarefas. As razões para trocar de serviço baseiam-se essencialmente na qualidade técnica do serviço⁵. Por outro lado, quando a diferenciação é elevada e os custos para o cliente mudar de serviço também são elevados, o cliente tem de efetuar mais comparações então preocupa-se também com os objetivos e a forma de prestação do serviço. Ou seja, o cliente preocupa-se não só com a resolução do problema mas também com aspetos adicionais (por exemplo: sentimento de conforto, entre outros).

Conjugando a discussão dos artigos de Lien and Kao (2008) e de Héla (2002) pode concluir-se que a diferenciação nos serviços hedónicos tem maior impacto na satisfação do cliente do que nos serviços utilitaristas, o que pode implicar que neste último tipo de serviços o cliente procura consistência com a generalidade dos serviços e não tanto a diferenciação.

O cliente também dá maior relevância a uma diferenciação pelo papel informativo e funcional nos serviços utilitaristas, ou seja, procura inovação e imagem do serviço em vez da experiência social e afetiva que daqui pode advir. Já nos serviços hedónicos é dado ênfase à experiência social e afetiva que estes possam explorar.

De acordo com a análise realizada aos estudos de Leichsenring (2004) e Hardy, Mur-Veemanu, Steenbergen, and Wistow (1999) é possível concluir que diversos fatores têm

⁵ Gronroos (1993) propôs dois conceitos na dimensão da qualidade de serviços: qualidade funcional e qualidade técnica. A qualidade funcional diz respeito à forma como o serviço é prestado (qualidade intrínseca do serviço) e a qualidade técnica reporta ao resultado final/ objetivo (qualidade extrínseca do serviço) (Gerhard, Christ, e Deon, 1997)

influência na definição/integração dos cuidados de saúde a oferecer, entre eles as características do contexto local. Desta forma, justifica-se a definição da seguinte hipótese de investigação:

H1 – Contexto Local deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

2.2. FATORES QUE INFLUENCIAM A DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

2.1.1 FATORES EXTERNOS

Para Paschini (2006), cultura traduz-se num fenómeno de vivências de qualquer grupo humano específico que se transmite de geração em geração.

Hofstede (1991) define cultura como programação mental coletiva que permite distinguir grupos de pessoas entre si, identificando os valores como a manifestação mais profunda da cultura, rodeados por manifestações mais superficiais, tais como rituais, os heróis e os símbolos.

Com o objetivo de estudar a cultura nacional dos países em ambiente organizacional, Hofstede (1980) realizou um estudo, na multinacional IBM, no qual aplicou 116 mil questionários sobre a relação entre o trabalho e os padrões de valores de uma diversificada amostra de funcionários industriais tendo constatado a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

No estudo recorreu ao uso de análise fatorial e concluiu que metade da variância encontrada entre países podia ser explicada por quatro dimensões básicas: distância ao poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade e controlo ou evitamento da incerteza.

Este modelo é dos mais utilizados para estudar as diferenças culturais entre países, especialmente em ambiente organizacional. Nos estudos que efetuou, salientou, os principais padrões culturais e as suas diferenças transnacionais baseadas nas diversas

formas de apreender problemas semelhantes. Concluiu que tanto administradores como colaboradores podem-se situar ao longo de quatro dimensões de cultura identificadas.

A **Distância ao poder** (líderes versus subordinados), também denominada distância hierárquica, é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. Está diretamente relacionada com a forma de lidar com as desigualdades entre os indivíduos. Os índices de distância hierárquica (IDH) informam-nos sobre as relações de dependência existentes num determinado país.

Nos países onde esse indicador é baixo, a dependência dos funcionários, em relação às chefias, é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, prevalecendo o estilo de liderança consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos. Nestas situações, os chefes devem ser acessíveis aos subordinados e estes esperam ser consultados para todas as decisões que se relacionem com o seu trabalho, aceitando que seja o chefe a decidir. O chefe ideal é democrata e competente.

No contexto de grande distância hierárquica, superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza, ou seja, quem tem menos poder deve depender de quem tem mais. As organizações dão maior importância à centralização do poder. A hierarquia nas organizações reflete a existência de desigualdade entre os indivíduos de maior ou menor nível, há diferenças salariais elevadas entre o cimo e a base da organização. Para os subordinados, o chefe ideal tem o perfil de autocrata benevolente, a maioria dos subordinados espera que os chefes os informem do que devem fazer, eliminando a possível criatividade dos grupos de trabalho.

Na presente dissertação aplicou-se um questionário a pessoas que trabalhavam na mesma área mas em organizações diferentes. Como base para a formalização do questionário adaptámos as seguintes medidas propostas por Sangreman et al. (2009) para medir a distância hierárquica:

No quadro 4 podem encontrar-se as principais características das sociedades com IDH baixo e elevado.

Quadro 4: Índice de Distância Hierárquica

PDI/IDH baixo	PDI/IDH alto
Nível de necessidade de dependência baixo	Nível de necessidade de dependência alto
Hierarquia significa uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência	Hierarquia corresponde à desigual capacidade existente
Todos os degraus da hierarquia devem ser acessíveis	A hierarquia implica reserva no acesso aos vários degraus
Todos devem ter direitos iguais	A diferentes capacidades diferentes direitos
A diferença de poder não tem a ver com o nível hierárquico	O poder tem de ser correspondente ao nível de hierarquia
Deve haver uma maior descentralização ou delegação	O poder deve estar concentrado
O leque salarial deve ser pequeno	Quanto maior responsabilidade maior salário
Os subordinados e os superiores são iguais	Os subordinados e os superiores têm papéis diferentes porque são diferentes
Pode-se evoluir para uma redistribuição de poder dentro da organização	Só “à força” se muda o poder numa organização
Deve existir uma dependência entre os níveis hierárquicos	Os níveis de baixo devem depender dos de cima mas não o contrário
Todos os graus da hierarquia devem ser consultados	Os graus superiores da hierarquia devem dizer o que fazer aos restantes
Os símbolos de poder não devem existir	Os símbolos de poder servem para distinguir os graus de hierarquia
O chefe ideal é um democrata competente	O chefe ideal é um autocrata benevolente

Fonte: Hofstede (2003) e Sangreman et al. (2009)

Quanto ao **Individualismo versus Coletivismo**, as sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo em relação ao do indivíduo e nas individualistas não existem laços sociais fortes entre os indivíduos, cada preocupa-se primeiro consigo (Quadro 5)

Nas sociedades coletivistas os seus membros são responsáveis pelos que estão à sua volta, aceitando de bom grado que os indivíduos interfiram na tomada de decisões uns dos outros. Por sua vez, nas sociedades individualistas os laços entre os indivíduos são pouco robustos: cada um ocupa-se de si mesmo e da sua família mais próxima. Contrariamente, no coletivismo as pessoas são integradas, desde o seu nascimento, em grupos fortes e coesos que as protegem ao longo de toda a vida em troca de lealdade.

Se o valor do índice registado for alto, implica maior grau de confiança em si próprio e nas suas capacidades individuais de trabalho. Simultaneamente, constata-se uma maior desconfiança em relação às regras e modelos externos.

Se o valor do índice observado for baixo existe um maior grau de confiança nos grupos, no trabalho coletivo e nas equipas, paralelamente temos uma aceitação de que é natural que se sigam indicações de outros.

Como base para a formalização do questionário, da presente dissertação, adaptámos as seguintes medidas propostas por Sangreman et al. (2009) para medir o Individualismo versus Coletivismo:

Quadro 5: Índice de Individualismo (IDV)

IDV baixo	IDV alto
O interesse de cada um está primeiro	O interesse da organização está primeiro
A opinião pessoal é importante	A opinião formada colectivamente é importante
A competição é entre indivíduos	A competição é entre organizações ou grupos
A promoção é baseada no mérito de cada um	A promoção é baseada na leadade para com o grupo e na antiguidade
Há uma divisão clara entre vida privada e trabalho	A vida privada e o trabalho confundem-se muitas vezes
As organizações não devem cuidar dos seus membros para além da relação laboral	As organizações têm de se preocupar com todos os aspectos da vida dos seus membros
Dizer o que se pensa mesmo com conflitos é importante	É importante manter as boas relações
A relação de trabalho é independente de outro tipo de relação	Sem uma relação de confiança não há relação de trabalho
A aplicação dos valores e as regras gerais devem ser diferentes dentro da organização	A aplicação dos valores e as regras gerais devem ser sempre as mesmas
Só aquilo que a organização define como opções ou estratégia deve ser seguido	A organização deve aceitar e incorporar nas suas opções modelos e estratégias de outros actores

Fonte: Hofstede (2003) e Sangreman et al. (2009)

No que respeita à **Feminilidade versus Masculinidade**, refere-se ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos/attitudes caracterizados por adjetivos tradicional e preconceituosamente vistos como “femininos” ou “masculinos” e atribuições de papéis por género.

Para Hofstede (1991), os comportamentos considerados masculinos ou femininos são considerados diferentes, tanto nas sociedades tradicionais como nas modernas. O autor encontrou uma característica comum a todas as sociedades (modernas e tradicionais) no que diz respeito à distribuição de papéis sociais, esta é realizada em função do sexo. Os homens devem ser mais fortes, consequentemente devem executar atividades exteriores ao lar, contrariamente, as mulheres devem tratar do lar e das crianças. Os homens devem ser

firmes, competitivos e duros, ao invés, as mulheres devem adotar um comportamento terno e amável.

“Os valores tradicionais sociais masculinos que predominam numa sociedade masculina são: o herói é quem executa e realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é exaltado ocorrendo o contrário com o derrotado; trazem admiração as pessoas que são agressivas enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é aspecto secundário.” (Machado, 2009)

Hofstede (1991) defende que são consideradas sociedades masculinas aquelas onde “os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida” (p. 103).

Segundo Hofstede (1991), as mulheres valorizam mais as questões sociais, relacionamentos, ajudar o próximo, preservação do meio ambiente e, os homens dão mais importância aos objetivos do ego, tais como, progressão na carreira e dinheiro.

As culturas feminina e masculina criam diferentes modelos de chefia. O chefe masculino demonstra autoafirmação, poder de decisão e é agressivo, toma as decisões isoladamente com base em fatos. Numa sociedade feminina, o chefe atua mais por intuição do que por decisão e procura o consenso (agradar a toda a gente).

Com a revolução/evolução tecnológica e social as mulheres pretendem intervir/participar na sociedade, exteriorizando-se do seu lar, trata-se de um processo gradual e irreversível e, cada vez mais, aumenta o número de mulheres a exercerem cargos de responsabilidade, podendo conservar/expandir os valores femininos em detrimento dos masculinos.

Para Hofstede (1991) é possível humanizar o trabalho nas sociedades masculinas, oferecendo mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidade de enfrentar novos desafios. Enquanto nas sociedades femininas, humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e contatos sociais.

Quanto mais alto for o índice de masculinidade, maior é a competição, e quanto mais baixo for, mais consenso existe (Quadro 6).

Como base para a formalização do questionário, da presente dissertação, adaptámos as seguintes medidas propostas por Sangreman et al. (2009) para medir a Feminilidade versus Masculinidade:

Quadro 6: Masculinidade (MAS) Índice de Competição (IC)

MAS/IC baixo	MAS/IC alto
As pessoas e as relações entre elas são importantes com ou sem sucesso material	O sucesso das pessoas e o progresso material são importantes para a relação entre elas
Trabalha-se para viver	Vive-se para trabalhar
A direcção devem procurar os consensos	A direcção deve dizer o que quer fazer
A igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho são importantes	A competição e os resultados são importantes
Os conflitos são resolvidos pela negociação e compromisso	Os conflitos são resolvidos pelo confronto
O trabalho tem de ter uma função social de melhorar o bem estar dos desfavorecidos	O trabalho é um meio de sucesso e de progresso material para melhorar o bem estar de todos
A modéstia e a humildade devem prevalecer	A visibilidade mesmo com ostentação é importante
Deve-se ajudar, ser solidário e cooperativo	Deve-se procurar ser e fazer melhor do que os outros
Deve-se fazer o melhor que se pode e sabe	Deve-se fazer o melhor que existe

Fonte: Sangreman et al. (2009)

O **Controlo ou Evitamento da Incerteza** avalia a dimensão da ansiedade que as pessoas sentem ao serem confrontadas com situações inesperadas ou incertas. Aqui, Hofstede (1991) pretende caracterizar o modo como as sociedades se comportam perante o desconhecido, o que gera incerteza e risco. Compete a cada sociedade desenvolver mecanismos para avaliar a ansiedade face à incerteza, fazendo uso da inovação tecnológica, da legislação e da religião.

O referido autor entende incerteza como uma experiência subjetiva, um sentimento: “O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado.” (Hofstede, 1991)

Nos países onde se verifica um elevado índice de controlo da incerteza, existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações dos patrões e empregados.

Hofstede (1991) diz-nos que “quando a distância hierárquica é elevada o exercício de poder discricionário por parte dos superiores, substitui até certo ponto, a necessidade de normas internas”, e maior é a intenção de evitar a incerteza.

Quando a distância é relativamente baixa não existe a necessidade do chefe supervisionar comportamentos e trabalhos dos subordinados. Maior é a capacidade das pessoas assumirem/encararem o risco com base em poucas informações ou certezas e são mais relativistas e menos emocionais.

Como base para a formalização do questionário, da presente dissertação, adaptámos as seguintes medidas propostas por Sangreman et al. (2009) para medir o Controlo da Incerteza:

As principais diferenças entre sociedades com um índice de evitamento da incerteza podem ser encontradas no Quadro 7.

Quadro 7: Índice de Controlo da Incerteza (ICI)

UAI/ICI baixo	UAI/ICI alto
Não se pode saber o dia de amanhã	Deve-se procurar planear o mais possível o dia de amanhã
A emoção e a conflitualidade não devem mostrar-se	A emoção e o conflito devem ser públicas em momentos e lugares apropriados
O que é diferente é curioso	O que é diferente é perigoso
O chefe tem o direito de não saber	O chefe deve saber sempre todas as respostas
Não são necessárias muitas regras	Devem existir regras mesmo que sejam ineficazes
O tempo é para ir passando	Tempo é dinheiro
Por vezes é bom não fazer nada	O trabalho constante é uma necessidade interior
As ideias, reformas, inovações e comportamentos novos são bem vindos	As ideias, reformas, inovações e os comportamentos novos devem ser vistos com cuidado
A realização é importante	A realização com segurança é importante
A amizade é independente das ideias de cada um	Pessoas com ideias diferentes não têm amizade entre si.

Fonte: Hofstede (2003) e Sangreman et al. (2009)

Em 1983, Hofstede confirma que as quatro dimensões podem ser uma base adequada para o desenvolvimento de estudos das organizações e devem ser usadas para explicar os diferentes meios de estruturar organizações, as diferentes motivações das pessoas no seio das organizações e os diferentes papéis que pessoas e organizações assumem na sociedade.

Em 1990, Hofstede acrescenta ao seu modelo uma quinta dimensão, a orientação para o longo prazo versus orientação para o curto prazo, ou seja, a **Orientação Temporal** ou Índice de Dinamismo Confucioniano. Esta dimensão mede em que medida a sociedade tem capacidade/tendência para pensar no quotidiano ou contrariamente pensar, sempre, em função do futuro. Uma orientação para o longo prazo é norteadora de valores para o futuro, como a economia (poupando) e a persistência. Os valores associados a esta orientação são a frugalidade e a perseverança.

Uma orientação para o curto prazo, canaliza os valores direccionados para o passado e presente. Os valores associados a esta orientação são o respeito pela tradição, o cumprimento de obrigações sociais e o bom nome público.

Quanto mais alto for o índice, maior é a propensão para a existência de relativismo e perspectiva de longo prazo, ao invés, quanto mais baixo for o índice, maior é a preocupação pela estabilidade e pelos resultados de curto prazo (Quadro 8).

Quadro 8: Orientação temporal (OT)

LTO/OT baixo	LTO/OT alto
Respeito pela tradição da organização	Adaptação da tradição aos tempos recentes
As obrigações sociais são para manter	As manutenção das obrigações sociais dependem do seu custo
Não é necessário poupar	A poupança e o novo investimento são essenciais
Ao resultados devem ser imediatos	Os resultados podem demorar ou serem a longo prazo
O “bom nome” ou capital social é sempre importante	Um objectivo socialmente superior deve subordinar tudo
Pouco planeamento e mais o “dia a dia”	Mais planos e estratégias a prazo

Fonte: Hofstede (2003) e Sangreman et al. (2009)

Quadro resumo das cinco dimensões de Hofstede:

Quadro 9: Cinco dimensões de Hofstede

<p>Distância hierárquica</p> <p>Caracteriza a medida na qual aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país esperam e aceitam uma repartição desigual do poder.</p>
<p>Individualismo versus Coletivismo</p> <p>O individualismo corresponde a uma predominância de laços pouco firmes entre os indivíduos, devendo cada um ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima; o coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que lhe oferecem proteção em troca de lealdade inquestionável.</p>
<p>Masculinidade versus Feminilidade</p> <p>Esta dimensão resultou da identificação de diferenças significativas nas opções de homens e de mulheres em relação a determinados valores, sendo masculina a sociedade onde os papéis emocionais do homem e da mulher são claramente diferenciados (valorizando-se a remuneração e a promoção) e feminina a sociedade onde os papéis de ambos os gêneros se sobrepõem (valorizando as relações interpessoais).</p>
<p>Controle da incerteza</p> <p>Caracteriza a medida na qual os membros de uma instituição ou organização de um país se sentem ameaçados e inquietados perante situações desconhecidas, circunstâncias incertas ou ambíguas, traduzido numa necessidade extrema de previsibilidade.</p>
<p>Orientação de Longo-Prazo versus Curto-Prazo</p> <p>A orientação de longo-prazo caracteriza as sociedades que valorizam virtudes orientadas para recompensas futuras, tais como a perseverança e a austeridade; a orientação de curto-prazo caracteriza sociedades que valorizam virtudes relacionadas com o passado e com o presente, tais como o respeito pela tradição ou o cumprimento de normas sociais.</p>

Fonte: F. Almeida and Sobral (2007) e Hofstede (1991) adaptado

Após a análise dos estudos de Leichsenring (2004), Hardy et al. (1999), (Hofstede, 1980, 1991, 2003), Sangreman et al. (2009) e Paschini (2006) podemos concluir que a cultura nacional/local é um dos fatores que pode influenciar a oferta de serviços nas áreas/subáreas da saúde. Como tal, e utilizando as dimensões para medir a cultura nacional propostas por Hofstede, estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H2 – A Distância ao Poder deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H3 – O Evitamento da Incerteza deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H4 – O Individualismo versus Coletivismo deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H5 – A Masculinidade versus Feminilidade deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H6 – A Orientação Temporal deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

2.1.2 FATORES INTERNOS

2.1.2.1 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

2.1.2.1.1 Ambiente Físico

Falando especificamente sobre a contribuição do ambiente físico para a diferenciação de serviços (Héla, 2002), vários autores mencionam a importância do ambiente físico enquanto variável de gestão e diferenciação (Kotler, 1973). No entanto, existe uma grande disparidade no que diz respeito ao conceito de ambiente físico, uma vez que a sua definição é vaga, principalmente no que concerne às variáveis que lhe podem ser atribuídas. De um esforço de conceptualização surge, por Mehrabian e Russell (1974), “a taxonomia apropriada de ambiente físico deve incluir um número mínimo de conceitos e de combinações básicas nos quais um pesquisador possa depender para definir o conjunto de conceitos úteis para a caracterização e estudo do ambiente”.

De modo a sustentar a ligação dos papéis do ambiente físico à tipologia de serviço, este último foi dividido em duas grandes áreas, introduzidas por Wakefield (1994):

- Serviços utilitaristas: caracteriza-se pela sua finalidade concreta e utilitarista, em que o objeto é procurado pela sua funcionalidade, conforto, performance, eficácia e facilidade de utilização.

- Serviços não-utilitaristas: correspondem à negação da utilidade e funcionalidade, eles procuram responder a procuras emocionais, a sensações de prazer ou luxo. O objeto é apreciado tanto pela emoção que causa e prazer, como pela distração⁶.

Os elementos do ambiente físico podem ser divididos em duas áreas principais, os internos e os externos (Héla, 2002). Na diferenciação de serviços, o ambiente físico afeta quatro aspetos relevantes: funcional, informativo, social e emocional. Estes papéis devem interagir na diferenciação de serviços, sendo preferível que, em serviços utilitaristas, haja uma interação entre o papel funcional e o informativo e, nos hedónicos, uma interação entre os quatro papéis.

Segundo o mesmo autor, existe uma multiplicidade de fatores do ambiente físico que devem ser geridos para usar como ferramenta na diferenciação de serviços. Existe uma ligação entre a natureza do serviço (utilitarista e não utilitarista) e as características a administrar do meio ambiente, sugerindo que o meio ambiente é uma boa ferramenta de gestão na diferenciação dos serviços.

Os artigos anteriormente mencionados permitiram igualmente identificar um fator de influência na diferenciação de serviços: o Ambiente Físico. Dentro deste fator deve ter-se em conta a natureza do serviço para se poder escolher o tipo de diferenciação mais adequada. Os artigos permitiram também constatar que os clientes apresentam uma maior tendência para dar importância à diferenciação de serviços hedónicos do que de serviços utilitaristas.

Héla (2002) relata a dificuldade de análise associada ao estudo da concorrência de um dado serviço pelo seu nível de ambiente físico devido a todas as variáveis e possibilidades de gestão do mesmo⁷.

2.1.2.1.2 Fatores Ambientais e organizacionais

⁶ A distinção referida já havia sido mencionada por Hirschman e Holbrook (1982) sob as designações de serviços utilitários e serviços hedónicos

⁷ O artigo levanta também a necessidade de se aprofundar o estudo e verificar até que ponto a gestão do ambiente físico pode ser eficaz e é desejada face à panóplia de possibilidades e variáveis que este envolve.

A Teoria da Dependência de Recursos considera o ambiente como fonte de influência nas organizações. A premissa básica dessa teoria é que as decisões são tomadas dentro das organizações, ou seja, dentro do contexto político interno das mesmas, e se relacionam com condições ambientais enfrentadas por elas. A gestão das relações com outras organizações é a chave para a sobrevivência organizacional, e é fortemente influenciada pelas forças externas (Rossetto e Rossetto, 2005).

Sob a premissa base da Teoria da Dependência de Recursos, algumas hipóteses foram levantadas no artigo de BanaszakHoll, Zinn, e Mor (1996). No que diz respeito às relações de dependência, algumas hipóteses foram levantadas:

- os lares localizados em áreas com maior número de hospitais estão mais propensos a desenvolver serviços especializados na prestação de cuidados subagudos;
- se os lares estiverem localizados em áreas com maior penetração de seguros de saúde, estarão mais propensos a desenvolver unidades especializadas na prestação de cuidados subagudos;
- se os lares aceitam os beneficiários dos seguros de saúde tendem a oferecer uma gama mais ampla e diversificada de serviços incluindo o atendimento em unidades especializadas.

No que diz respeito aos fatores ambientais, outras hipóteses são levantadas pelos autores: lares localizados em mercados mais competitivos tendem a oferecer serviços mais especializados, enquanto aqueles situados em Estados que exigem certificados de necessidades ou com moratória para novas construções tendem a oferecer serviços menos especializados.

Quando há maiores taxas de reembolso do seguro de saúde, as probabilidades de serem desenvolvidas unidades dedicadas à prestação de serviços especializados serão maiores.

Outra hipótese levantada pelos autores menciona que em mercados com regras mais rigorosas em relação ao reembolso do seguro as probabilidades de se desenvolverem unidades dedicadas a prestação de cuidados especializados serão menores.

Os autores referem ainda mais duas hipóteses, e que estão relacionadas com as características organizacionais: casas de repouso (lares) de grande porte e instalações sem fins lucrativos, são mais propensas a desenvolver unidades dedicadas à prestação de cuidados especiais.

Em suma, os autores concluem que a concorrência entre os lares é um incentivo para a inovação no desenvolvimento de novos serviços. Em mercados menos competitivos, as instalações são menos propensas a prestar cuidados de especialidade. Por outro lado, em áreas onde há maior concorrência, os lares são mais propensos a prestar cuidados especializados. O grau de exigência regulamentar/legal de um local geográfico específico tende restringir o desenvolvimento de unidades de cuidados especializados (exemplo, Alzheimer), mas não está relacionado com o desenvolvimento de lares com unidades de prestação de cuidados especializados. Os resultados indicam algumas características de organização são importantes fatores para influenciar a propensão para a prestação de cuidados de especialidade.

BanaszakHoll et al. (1996) levantam várias questões sobre os motivos ambientais e organizacionais que podem levar as instalações (lares) a inovar nos serviços. Os lares com fins lucrativos podem ser menos propensos a desenvolver cuidados especiais porque não têm acesso aos fundos públicos necessários para o arranque destas unidades. A experiência do setor hospitalar sugere que, enquanto a prestação de cuidados subaguda pode conhecer outros objetivos organizacionais, as unidades especializadas não são suscetíveis disso. Isso pode explicar porque os pequenos lares independentes, e com fins lucrativos, tendem a não participar neste mercado. Hospitais obrigados a controlar os custos, a fim de negociar com êxito contratos de planos de saúde podem estar, por sua vez, a pressionar os lares para prestar serviços pós-alta. Em Portugal, recentemente, estes cuidados pós-alta são canalizados para a Rede de Cuidados Continuados. Em áreas com mais hospitais, é provável que a concorrência seja maior. Isto pode explicar a descoberta de que os lares instalados em zonas com mais hospitais são mais propensos a fornecer atendimento especializado.

Partindo da análise realizada aos estudos de Héla (2002), Lien e Kao (2008) e BanaszakHoll et al. (1996), poderemos concluir que o ambiente físico e os fatores

ambientais e organizacionais inerentes a instituições terão influência na definição dos serviços a oferecer, justificando a definição da seguinte hipótese de investigação:

H7 – As Características Organizacionais deveriam influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

2.1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A importância atribuída ao conceito de cultura organizacional é recente (1980) e os autores não apresentam consenso na sua definição, no entanto, existem algumas características comuns (Hofstede, 2003):

- Holística - a cultura é única e permite-nos uma compreensão integral dos fenómenos, fornecendo uma visão do todo. “Refere-se ao todo como sendo mais que a soma das partes”;
- Raiz histórica – vai-se construindo ao longo dos anos. Relata a história da organização;
- Vertente antropológica – estuda o Homem e a Humanidade através da análise da prática de rituais e símbolos;
- Social – “criada e preservada pelo grupo de pessoas que a formam”;
- Intangível – não se pode tocar;
- Difícil de mudar – implica um processo de alteração de crenças e valores de um grupo.

A diferença entre cultura nacional e organizacional reside no facto de que a cultura nacional tem como elemento principal, os valores, os quais são adquiridos no seio da família, na comunidade e na escola; as culturas organizacionais diferenciam-se pelos conteúdos/práticas apreendidas e assimiladas a partir da socialização no ambiente de trabalho, onde a maioria das pessoas entra em idade adulta, com os seus valores já assimilados.

Com intuito de estudar mais pormenorizadamente a cultura organizacional, Hofstede, Neuijen, Ohayv, e Sanders (1990) realizaram um estudo na empresa Heavens Gate BV (Unidade de produção pertencente à indústria química holandesa), do qual resultaram seis dimensões interorganizacionais, representando cada dimensão um *continuum* entre extremos.

A primeira dimensão é a **Orientação para o processo versus Orientação para os resultados** e opõe uma preocupação com os meios (orientação para os processos) a uma preocupação com os objetivos (orientação para os resultados).

Nas organizações orientadas para os processos, onde se dá primazia aos meios, as pessoas caracterizam-se pelo evitamento do risco, bem como, o desempenho de trabalho “rotineiro” onde os dias são quase sempre iguais, exigindo pequeno esforço laboral. As empresas mais especializadas que exigem trabalhos repetitivos e estandardizados tendem a ser mais orientadas para os processos.

Nas organizações orientadas para os resultados, onde se dá primazia aos objetivos, as pessoas gostam de desafiar situações não familiares, acabando por despender um enorme esforço e assumindo que cada dia é um novo desafio. Nestas organizações, verifica-se uma baixa taxa de absentismo e a organização possui uma estrutura hierárquica mais achatada.

A segunda dimensão corresponde ao dilema **Orientação para o empregado versus Orientação para o trabalho**, ou seja, opõe uma preocupação com as pessoas (orientação para o empregado) e uma preocupação com a realização do trabalho (orientação para o trabalho).

Nas organizações orientadas para o empregado, os colaboradores sentem que os seus problemas pessoais são tidos em consideração, a organização preocupa-se com o seu bem-estar e a tomada de decisões importantes é realizada coletivamente. A antiguidade e idade dos empregados são muito valorizadas.

Nas unidades orientadas para o trabalho, as pessoas sentem uma grande pressão no desempenho do seu trabalho, a unidade interessa-se apenas pelo trabalho que as pessoas realizam e não pelo seu bem-estar pessoal e familiar e, as decisões importantes são tomadas por indivíduos de hierarquias superiores.

A terceira dimensão centra-se nas características **Paroquial versus Profissional**.

Quando a identidade dos empregados é definida em grande parte pela organização, trata-se de uma cultura paroquial, onde existe uma grande interpenetração entre a vida particular e a atividade laboral. As instituições onde os empregados se identificam, não com a organização, mas com o seu tipo de trabalho, classificam-se como cultura profissional, existindo uma separação clara entre a esfera privada e o trabalho.

As organizações de maior dimensão tendem a ser mais profissionais (exemplo, unidades de alta tecnologia), registam um menor número de empregados filiados em sindicatos, têm gestores com um nível de escolaridade médio alto e com idade, tendencialmente, mais avançada, são unidades que apresentam uma maior especialização no trabalho realizado. As empresas privadas apresentam resultados tendencialmente mais profissionais do que as organizações públicas.

As unidades com tecnologia mais tradicional têm tendência a terem uma cultura paroquial.

A oposição **Sistema aberto versus Sistema fechado** constitui a quarta dimensão e descreve o clima de comunicação e integração existente numa organização.

Nos sistemas abertos a organização e os seus membros são recetivos à inclusão de novos empregados e pessoas externas. Em poucos dias, qualquer pessoa se adaptaria/familiarizava com o funcionamento da organização e dos seus membros. As empresas mais abertas registam uma maior percentagem de mulheres empregadas, bem como, uma maior percentagem de mulheres nos lugares de gestão de topo.

Nos sistemas fechados os colaboradores são “virados para si próprios”, apresentando os novos elementos dificuldades de adaptação ao funcionamento da organização e dos seus membros, podendo essa adaptação demorar mais de um ano.

A quinta dimensão refere-se ao grau de estruturação interna da organização: **Controlo ligeiro versus Controlo apertado**

Organizações com controlo ligeiro agem como se ninguém se preocupasse com os custos, tanto empregados como chefias não cumprem os horários das reuniões e a existência de “piadas” sobre a empresa e o trabalho são frequentes.

Organizações com controlo apertado apresentam um ambiente de trabalho preocupado com os custos. Tanto as chefias como os colaboradores cumprem com pontualidade o horário das reuniões e as “piadas” relacionadas com a empresa e o trabalho são raras ou mesmo inexistentes.

Por fim, a sexta dimensão diz respeito aos polos **Normativo versus Pragmático**. As unidades pragmáticas estão orientadas para o mercado e as normativas encaram o seu papel face ao mundo exterior como a implementação de regras invioláveis.

Nas unidades normativas, os procedimentos organizacionais são tidos como mais importantes que os resultados, sendo bastante valorizada a ética profissional.

Nas pragmáticas, atribui-se um maior destaque à satisfação das necessidades dos clientes, assumindo aqui um lugar de destaque os resultados em detrimento dos procedimentos.

As unidades privadas apresentam-se como sendo mais pragmática e as públicas mais normativas.

Após a análise dos estudos de Leichsenring (2004), Hardy et al. (1999), Hofstede (2003), Lien e Kao (2008) e BanaszakHoll et al. (1996) podemos concluir que a cultura organizacional é um dos fatores que pode influenciar a oferta de serviços nas áreas/subáreas da saúde. Como tal, e utilizando as dimensões para medir a cultura organizacional propostas por Hofstede (2003), estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H8 – A Orientação Processo/Resultados deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H9 – A Orientação Empregado/Trabalho deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H10 – A Orientação Paroquial/Profissional deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H11 – O Sistema Aberto/Fechado deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H12 – O Controlo Ligeiro/Apertado deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

H13 – O Controlo Normativo/Pragmático deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

2.1.3 DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Para Ginn e Young (1992), as características organizacionais têm mais influência na estratégia de negócio dos hospitais do que os fatores ambientais. Organizações privadas têm um comportamento diferente de organizações sem fins lucrativos, pois o objetivo primordial é a obtenção do lucro (Folland, Goodman, e Stano, 1997; Nahra, 1998). As organizações com fins lucrativos centram-se na maximização da utilidade e na satisfação do utente, em expandir o negócio a outras localidades e em diferenciar os serviços, proporcionando uma continuidade de cuidados. Uma instituição sem fins lucrativos preocupa-se apenas com a diferenciação e controlo do mercado, proporcionando um continuidade de cuidados.

Em 2001, Lin e Wan (2001) procuraram identificar os fatores organizacionais e ambientais que influenciam os administradores das redes integradas de saúde a focarem-se na diferenciação de serviços de linhas de mercado como estratégia de desenvolvimento de negócio.

Lin e Wan (2001) concluíram que algumas características tais como a idade da empresa e *status* da organização, bem como fatores ambientais, tais como, competição e concentração de mercado e fatores financeiros, influem na estratégia de diferenciação de serviços.

As organizações sem fins lucrativos tendem a adotar estratégias de diferenciação de serviços para a prestação de uma continuidade de cuidados. Relatam ainda que quanto maior a idade da organização (significando maior experiência) melhor é a estratégia de diferenciação de serviços.

Especificamente no mercado do turismo médico, Gan e Frederick (2011) concluíram que existem essencialmente, três fatores que facilitam a diferenciação de serviços: o fornecimento de uma ampla seleção de destinos (foco de seleção); as características relacionadas com a medicina como por exemplo, a existência de médicos na gestão do serviço, acreditação hospitalar, etc. (foco médico); e um destaque dos aspetos turísticos ligados ao procedimento médico (foco de turismo).

Aplicando ao nosso estudo, temos: como foco de seleção inúmeros equipamentos sociais com resposta aos serviços procurados/prestados; como foco médico a existência de um enfermeiro a tempo inteiro e visitas pontuais do médico (sempre que solicitado); e, finalmente como foco de institucionalização, institucionalizar o idoso num lar com médico e enfermeiro.

Relativamente ao foco de seleção, este evidencia a estratégia de fornecer uma panóplia de serviços ao idoso (clientes). A componente de interesse médico reflete a importância dos serviços de apoio médico (exemplo: fisioterapia, massagens, apoio médico de 1º grau, como o controlo da tensão arterial, nível de glicémia no sangue, curativos, etc.. Por fim, a componente de institucionalização traduz a variabilidade de possíveis serviços em lares de idosos, enaltecendo a diferenciação pela existência de serviços médico.

II. ABORDAGEM EMPÍRICA AOS FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS EM LARES DE IDOSOS E SAD

1. QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O presente subcapítulo dá a conhecer o quadro conceptual proposto, tendo sido feito o seu enquadramento teórico na revisão da literatura. A presente investigação tem como objetivos determinar se Fatores Externos e Fatores Internos exercem influência sobre a diferenciação de serviços em IPSS nas zonas do Baixo Vouga e Alto Alentejo.

Desta forma, e tendo por base o enquadramento teórico que resultou da revisão da literatura, procedeu-se à formulação no modelo conceptual. O modelo conceptual servirá de base para a formulação das hipóteses de investigação.

Quadro 10: Hipóteses de Investigação associadas ao modelo conceptual

H₁ – Contexto Local deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₂ – A Distância ao Poder deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₃ – O Evitamento da Incerteza deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₄ – O Individualismo versus Coletivismo deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₅ – A Masculinidade versus Feminilidade deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₆ – A Orientação Temporal deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₇ – As Características Organizacionais deveriam influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₈ – A Orientação Processo/Resultados deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₉ – A Orientação Empregado/Trabalho deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₁₀ – A Orientação Paroquial/Profissional deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₁₁ – O Sistema Aberto/Fechado deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₁₂ – O Controlo Ligeiro/Apertado deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD
H₁₃ – O Controlo Normativo/Pragmático deveria influenciar a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD

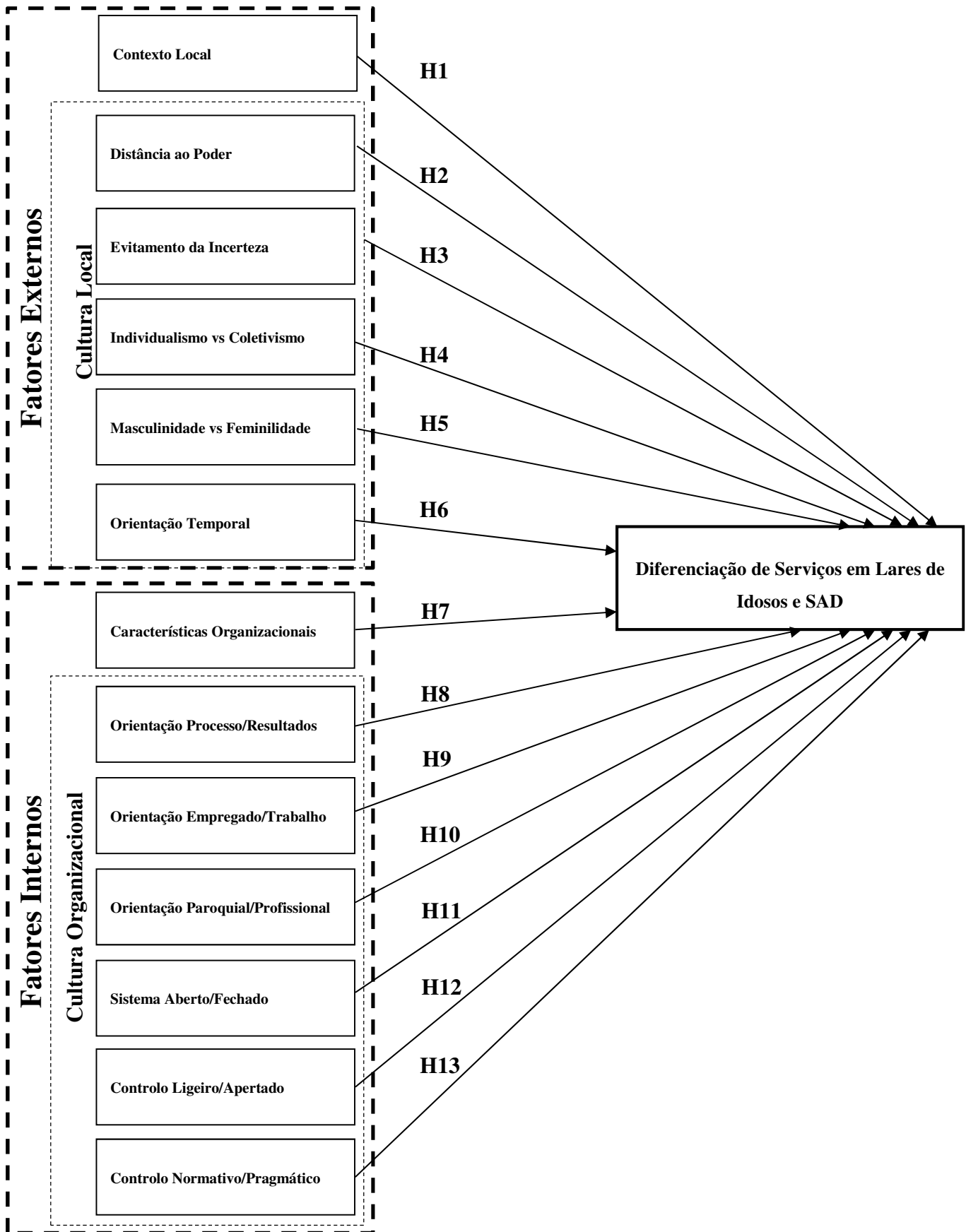


Figura 8: Modelo Conceptual

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 PROCEDIMENTO

Na presente investigação foi utilizado o método de investigação indutivo e recorreu-se à investigação por questionário para a obtenção de dados.

2.1.1 AMOSTRAGEM

Foram objeto deste estudo as IPSS, com valências de Lar de Idosos e SAD, nas regiões de Baixo Vouga e Alto Alentejo. Através da consulta da listagem de IPSS recolhida no *site* da Segurança Social, foi elaborada uma listagem de IPSS com as características anteriormente referidas. Através dos sites e contactos telefónicos destas, recolheram-se os e-mails dos respetivos diretor(a)s técnico(a)s. Desta seriação, resultou uma base de dados de 57 IPSS das regiões de Baixo Vouga e Alto Alentejo.

A amostra utilizada no presente estudo foi uma amostra por conveniência, dado que as regiões em causa apresentam resultados demográficos, culturais, sociais e económicos distintos. Sendo, simultaneamente regiões preferências de intervenção, em termos profissionais, da autora deste estudo.

Através da participação ativa, podemos concluir que, no Baixo Vouga os gestores das instituições de cariz social, tendem a ser muito mais novos que no Alto Alentejo.

No Alto Alentejo, verifica-se, na sua maioria, a existência de IPSS só com respostas sociais direcionadas para os idosos, enquanto no Baixo Vouga, as IPSS, têm respostas sociais canalizadas para crianças, jovens, pessoas portadoras de deficiência e idosos. Esta realidade deve-se ao contexto demográfico registado, dado que no Alentejo existe pouca (pouquíssima) população jovem e, contrariamente, a população idosa tem necessidades específicas que carecem de resposta, como já foi referido anteriormente.

2.1.2 DISTRIBUIÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

A recolha da informação foi realizada através de um questionário colocado numa plataforma *online* da Universidade de Aveiro, para rapidamente chegar às IPSS e posteriormente aos seus diretor(a)s técnico(a)s. Alcançou-se, desta forma uma amostra dispersa a um custo menor e com menos tempo necessário para a recolha de dados (Bourque & Fielder, 2003).

Os questionários foram recolhidos entre os meses de Fevereiro e Abril de 2013. Das IPSS contactadas das regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo, foram 57 as que preencherem o questionário, o que representa uma taxa de respostas de 81% face às IPSS contactadas nesta amostra de conveniência. Das respostas obtidas, dois questionários estavam incompletos e como tal não foram utilizados na análise de dados, bem como cinco que foram preenchidos na plataforma *on-line* fora de prazo.

2.1.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Para se proceder à purificação de escalas, foi necessária a utilização de um *software* estatístico - SPSS 21.0.

Para a verificação da consistência e validade do modelo de medidas procedeu-se, inicialmente, ao apuramento prévio da estrutura fatorial. De seguida, procedeu-se à análise fatorial exploratória aos itens de cada escala, através de uma análise fatorial em componentes principais (AFCP), com opção pelo critério teórico de retenção dos fatores com valores próprios (*eigenvalue*) maiores do que um.

Aplicou-se o método de rotação VARIMAX, com eliminação dos itens que não satisfaziam a condição de saturação dominante igual ou superior a 0,600 e inferior a 0,350 nos restantes fatores. Teve-se ainda em conta a medida global de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para o conjunto das variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett. Na análise das comunalidades consideraram-se valores superiores a 0,500 (Hair, Tatham, Anderson, e Black, 2005) e considerou-se o mesmo para o valor de MSA

(*Measure of Sampling adequacy*) (Maroco, 2007). Por último, foi apurada a consistência das subescalas obtidas, através do *alpha de Cronbach*.

A situação ideal, na análise fatorial, corresponde à existência de poucos fatores comuns e de uma pequena contribuição dos fatores únicos, para que não existam problemas de interpretação do modelo (Pestana e Gageiro, 2005). A rotação utilizada na análise, permite obter uma estrutura fatorial da qual é possível verificar quais os pesos fatoriais de um conjunto reduzido de variáveis, de forma a estes serem o maior possível num fator e o menor possível nos fatores restantes.

O estudo iniciou-se testando-se a adequabilidade da amostra para a realização da análise fatorial através do teste KMO, uma estatística que varia entre zero e um. Os valores que permitem caracterizar a aplicação da AFPCP estão apresentados no Quadro 11.

Quadro 11: Avaliação do teste KMO

Análise Fatorial	Valores de KMO
Muito Boa	0,9 – 1
Boa	0,8 – 0,9
Média	0,7 – 0,8
Razoável	0,6 – 0,7
Fraca	0,5 – 0,6
Inaceitável	< 0,5

Adaptado de: Pestana e Gageiro (2008)

Após a extração dos fatores é necessário efetuar a verificação da sua consistência interna que pode ser avaliada utilizando o *alpha de Cronbach* (Pestana e Gageiro, 2005). A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta das diferenças nos inquiridos.

O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens). Pode ser definido como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que avaliem a mesma característica, variando entre 0 e 1 (Quadro 12). O valor obtido é um limite da consistência interna.

Quadro 12: Avaliação do coeficiente *Alpha de Cronbach*

Consistência da Escala	Valores de <i>Alpha</i>
Muito Boa	> 0,9
Boa	0,8 – 0,9
Razoável	0,7 – 0,8
Fraca	0,6 – 0,7
Inaceitável	< 0,6

Adaptado de: Pestana and Gageiro (2005)

2.2 INSTRUMENTO

Este subcapítulo tem como intuito mostrar como o questionário foi desenvolvido e quais as técnicas empregues na análise dos dados recolhidos, tendo por base os artigos dos autores presentes quer na revisão da literatura e na formulação do modelo conceptual.

2.2.1 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO

A construção do questionário realizou-se a partir da metodologia descrita por Hill e Hill (2005), que aconselha a realização de duas fases de pré-testes, que têm como intuito identificar e eliminar potenciais problemas. No primeiro pré-teste, o objetivo é encontrar erros de construção frásica que não foram percebidos pelo investigador. Com o segundo pré-teste, pretende-se analisar se o questionário é de fácil interpretação para os inquiridos, se transmite a informação que o autor pretende e se as perguntas do questionário têm relevância e são adequadas ao estudo.

Na fase de pré-testes, a autora deste estudo distribuiu o questionário a três pessoas, tendo as três experiência em investigação. Foram propostas alterações na construção frásica de alguns itens e na estrutura e dimensão do questionário. Terminada a fase de pré-testes resultou o questionário presente no Anexo I - Questionário.

2.2.2 DESCRIÇÃO

A seleção dos itens foi realizada de acordo com a revisão da literatura, sendo a maioria apresentada sob a forma de afirmações medidas por escalas de *Likert*⁸.

Com o objetivo de avaliar as variáveis latentes (contexto local, cultural local (Distância ao Poder, Evitamento da Incerteza, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Orientação Temporal), características organizacionais, cultura organizacional (Orientação Processo/Resultados, Orientação Empregado/Trabalho, Orientação Paroquial/Profissional, Sistema Aberto/Fechado, Controlo Ligeiro/Apertado, Controlo Normativo/Pragmático) e diferenciação de serviços), utilizou-se uma escala de mensuração do tipo *Likert* com cinco categorias de respostas, que variam entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Tendo em conta a escala apresentada e a realidade das IPSS que participaram no estudo, os inquiridos classificaram o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmação.

2.2.2.1 CONTEXTO LOCAL

Os itens que se encontram no questionário foram criados tendo como base a informação recolhida na revisão da literatura, nomeadamente os estudos de Leichsenring (2004), Hardy et al. (1999), BanaszakHoll et al. (1996). Procura-se identificar, numa escala de *Likert* com cinco graus, em que medida os inquiridos percecionariam a influência da distribuição e características dos concorrentes, do contexto local e características da população e do poder central e legal face sobre a diferenciação de serviços. O Quadro 13 apresenta os itens referentes à variável contexto local.

⁸ É uma escala bastante utilizada que impõe aos entrevistados indicarem o grau de concordância ou discordância com cada uma das várias afirmações sobre objetos de estímulos. Esta escala é fácil de construir e aplicar e os inquiridos entendem facilmente como utiliza-la (Malhotra, 2006)

Quadro 13: Itens para medir o contexto local

I.1) A cultura local devia influenciar a integração de utentes em serviços de prestação de cuidados de saúde/sociais.
I.2) O contexto local, para o qual o equipamento foi construído, devia ser tomado em consideração na sua conceção.
I.3) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Governo Central.
I.4) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Poder Local.
I.5) As características da população, para a qual o equipamento foi construído, deviam ser mais importantes na sua definição.
I.6) A hierarquia processual e o sistema legal, associado ao procedimento de implementação de serviços, deviam ser etapas cumpridas para a prestação do serviço em causa.
I.7) A integração dos vários serviços oferecidos pela instituição devia potenciar um maior grau de autonomia profissional e organizacional.
I.8) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar o modo como os serviços são prestados.
I.9) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar a diversificação dos serviços prestados.
I.10) A presença de outros lares no mesmo Concelho e/ou em Concelhos vizinhos devia influenciar os preços cobrados na instituição.
I.11) A diferenciação dos serviços prestados por outros lares da região devia fazer parte de uma estratégia de negócio.
I.12) A competitividade a nível de mercado devia ter influência na possibilidade de uma instituição diferenciar os seus serviços.

2.2.2.2 CULTURA LOCAL

Os itens que se encontram no questionário foram criados tendo como base a informação recolhida na revisão da literatura, principalmente a dos estudos de Sangreman et al. (2009), Hofstede (2003). Procurou-se identificar o nível que os inquiridos percecionariam a distância ao poder, individualismo versus coletivismo, feminilidade versus masculinidade, evitamento da incerteza e orientação temporal no contexto das suas organizações. O Quadro 14 resume quais os itens englobados por fator, em cada uma das dimensões da variável cultura local.

Quadro 14: Itens para medir a cultura local

Distância ao Poder – questão I.13 a I.25 e I.59 a I.71
Individualismo versus Coletivismo – questão I.26 a I.34 e I.72 a I.80
Feminilidade versus Masculinidade – questão I.35 a I.43 e I.81 a I.89
Evitamento da Incerteza – questão I.44 a I.53 e I.90 a I.99
Orientação Temporal – questão I.54 a I.58 e I.100 a I.105

2.2.2.3 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Os itens que se encontram no questionário foram criados tendo como base, sobretudo, os itens presentes nos estudos de Héla (2002), Leichsenring (2004), Hardy et al. (1999), BanaszakHoll et al. (1996). Procura-se identificar em que medida os inquiridos percecionariam a influência da idade, *status*, estrutura organizacional e estruturas físicas sobre a diferenciação de serviços. O Quadro 15 demonstra os itens referentes à variável contexto local.

Quadro 15: Itens para medir as características organizacionais

II.1) A quantidade de utentes da instituição devia influenciar os serviços que são prestados.
II.2) De entre os serviços prestados na instituição deviam existir alguns especializados (p. ex. fisioterapia, terapia da fala, terapia ocupacional, etc.).
II.3) A idade da instituição (maior experiência) devia ter influência na adoção de planos organizacionais no sentido de uma diferenciação de serviços.
II.4) O <i>status</i> de uma instituição pode alterar a eficácia no desenvolvimento de estratégias organizacionais para a diferenciação de serviços.
II.5) As características da estrutura organizacional de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.
II.6) As características das estruturas físicas de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.

2.2.2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os itens que se encontram no questionário foram criados com base no estudo de Hofstede (2003). Procurou-se identificar que características teria a cultura organizacional que os inquiridos percecionam como ideal: orientação para o processo versus orientação para os resultados, orientação para o empregado versus orientação para o trabalho, paroquial versus profissional, sistema aberto versus sistema fechado, controlo ligeiro versus controlo apertado e normativo versus pragmático. O Quadro 16 resume quais os itens englobados por fator, em cada uma das dimensões da variável cultura organizacional.

Quadro 16: Itens para medir a cultura organizacional

Orientação para o processo versus orientação para os resultados – questão II.7 a II.11
Orientação para o empregado versus orientação para o trabalho – questão II.12 a II.17
Paroquial versus profissional – questão II.18 a II.20
Sistema aberto versus sistema fechado – questão II.21 a II.22
Controlo ligeiro versus controlo apertado – questão II.23 a II.28
Normativo versus pragmático – questão II.29 a II.33

2.2.3 CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS

Antes de se iniciar a análise das relações propostas no modelo conceptual, foi verificada a variância e normalidade dos itens para cada dimensão do modelo, com recurso a estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, Assimetria e *Kurtosis*). Para análises com utilização do estimador da Máxima Verossimilhança os valores para estas estatísticas devem ser parametrizados com os seguintes limites: Assimetria <2 e *Kurtosis* <7 (Curran et al., 1996).

Em todas as dimensões constantes do modelo teórico a testar verifica-se que nenhum dos itens regista uma variância na vizinhança de zero (como poderá ser comprovado no anexo III), confirmando as qualidades métricas da escala utilizada para as variáveis testadas, uma vez que permite uma diferenciação de resultados.

A normalidade dos itens é garantida dado que, os valores de Assimetria e *Kurtosis*, estão abaixo do limite máximo recomendado por (Curran et al., 1996) para todos os itens das variáveis testadas (anexo III). Para algumas dimensões, o valor para o *alpha de Cronbach* está abaixo do considerado bom de acordo com os valores recomendados por Maria Helena Pestana and Gageiro (2005), o que justificou a retirada de alguns dos itens aquando da realização da análise fatorial.

2.2.3.1 VALIDADE

A análise fatorial é, geralmente, utilizada para estudos que utilizem variáveis medidas quantitativamente. O presente estudo utiliza variáveis medidas quantitativamente e também utiliza a análise fatorial exploratória. De acordo com Maroco (2007), se as variáveis ordinais apresentarem mais do que cinco pontos de escala, dá-se maior importância à simetria que à métrica da função de distribuição das variáveis. São geralmente muito

pequenas as diferenças dos coeficientes de correlação entre as variáveis ordinais com pelo menos cinco pontos e as variáveis contínuas (Bollen e Barb, 1981). Optou-se assim por utilizar o método de análise fatorial para todas as variáveis que utilizaram escalas de *Likert* com pelo menos cinco pontos.

Foram efetuadas 14 análises fatoriais exploratórias, fazendo uso da rotação ortogonal dos fatores, pelo método do *Varimax*, aceitando valores de KMO superiores a 0,500, pois estes indicam a existência de fraca (mas praticável) a muito boa adequação da dimensão da amostra aos itens de análise. Assim, não foram obtidos valores de KMO inaceitáveis que indicam adequações más das amostras para utilizar a análise fatorial a qualquer variável. Analisando a Esfericidade de *Bartlett*, todos os grupos de variáveis apresentam *p-value* < 0,001, o que significa que os itens das variáveis latentes estão correlacionados significativamente. Posteriormente, foram eliminados os itens que saturavam em mais do que um fator.

No Quadro 17 podem ser observados os resultados obtidos.

Quadro 17: Análise fatorial das diversas escalas

	Nº Fatores	KMO	Esfericidade de Bartlett	Total da variância explicada
Fatores Externos:				
Contexto Local	3	0,567	0,000	65,209%
Cultura Local				
Distância ao Poder	3	0,642	0,000	72,866%
Evitamento da Incerteza	2	0,598	0,000	61,089%
Individualismo versus Coletivismo	2	0,480	0,000	80,957%
Masculinidade versus Feminilidade	2	0,771	0,000	67,703%
Orientação Temporal	2	0,504	0,000	60,055%
Fatores Internos:				
Características Organizacionais	1	0,643	0,000	66,686%
Cultura Organizacional				
Orientação Processo/Resultados	2	0,516	0,182	63,318%
Orientação Empregado/Trabalho	2	0,517	0,000	75,283%
Orientação Paroquial/Profissional	1	0,482	0,000	57,664%
Sistema Aberto/Fechado	1	0,500	0,000	92,962%
Controlo Ligeiro/Apertado	2	0,573	0,000	63,624%
Controlo Normativo/Pragmático	1	0,500	0,000	76,183%
Diferenciação de Serviços	1	0,850	0,000	87,977%

2.2.3.1.1 CONTEXTO LOCAL

O Quadro 18 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial à Variável Contexto Local, da qual foram extraídos três fatores que explicam 65,209 % da variância total do modelo de medida que inclui onze itens.

O valor das comunalidades dos onze itens varia entre 0,483 e 0,790. O valor de KMO obtido foi de 0,567. Tendo em conta os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Contexto Local.

Quadro 18: Análise fatorial Contexto Local.

Item	Fatores		
	Fator 1 Distribuição e Características dos Concorrentes	Fator 2 Contexto Local e Características da População	Fator 3 Poder Central e Legal
I.2) O contexto local, para o qual o equipamento foi construído, devia ser tomado em consideração na sua conceção.		0,665	
I.3) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Governo Central.			0,879
I.4) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Poder Local.			0,852
I.5) As características da população, para a qual o equipamento foi construído, deviam ser mais importantes na sua definição.		0,813	
I.6) A hierarquia processual e o sistema legal, associado ao procedimento de implementação de serviços, deviam ser etapas cumpridas para a prestação do serviço em causa.		0,611	
I.7) A integração dos vários serviços oferecidos pela instituição devia potenciar um maior grau de autonomia profissional e organizacional.		0,669	
I.8) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar o modo como os serviços são prestados.	0,828		
I.9) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar a diversificação dos serviços prestados.	0,853		
I.10) A presença de outros lares no mesmo Concelho e/ou em Concelhos vizinhos devia influenciar os preços cobrados na instituição.	0,674		
I.11) A diferenciação dos serviços prestados por outros lares da região devia fazer parte de uma estratégia de negócio.	0,849		
I.12) A competitividade a nível de mercado devia ter influência na possibilidade de uma instituição diferenciar os seus serviços.	0,799		
Valor Próprio	3,603	1,855	1,715
Variância (%)	29,737	18,566	16,906
Variância Acumulada (%)	29,737	48,303	65,209

2.2.3.1.2 DISTÂNCIA AO PODER

Relativamente à variável Distância ao Poder, o Quadro 19 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, da qual foram extraídos, três fatores que explicam 72,866 % da variância total do modelo de medida que inclui sete itens.

O valor das comunalidades dos sete itens varia entre 0,605 e 0,812. O valor de KMO obtido foi de 0,642, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como razoável a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Distância ao Poder.

Quadro 19: Análise fatorial da variável Distância ao Poder.

Item	Fatores		
	Fator 4	Fator 5	Fator 6
	A Importância da Hierarquia nas Organizações	Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados	Características do “Chefe”
I.17) A diferença de poder não deveria ter a ver com o nível hierárquico.			0,838
I.25) O chefe ideal deveria ser um democrata dotado e competente.			0,768
I.61) A hierarquia nas organizações deveria refletir uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível hierárquico.	0,876		
I.62) A hierarquia deveria implicar reserva no acesso aos vários degraus da estrutura.	0,819		
I.63) A diferentes capacidades diferentes direitos.	0,799		
I.66) Quanto maior responsabilidade maior deveria ser o salário.		0,896	
I.67) Os subordinados e os superiores deveriam ter papéis diferentes porque são diferentes.		0,859	
Valor Próprio	2,603	1,332	1,166
Variância (%)	30,430	22,817	19,618
Variância Acumulada (%)	30,430	53,247	72,866

2.2.3.1.3 EVITAMENTO DA INCERTEZA

No que diz respeito à variável Evitamento da Incerteza, o Quadro 20 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 61,089 % da variância total do modelo de medida que inclui sete itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,410 e 0,828. O valor de KMO obtido foi de 0,598, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca a razoável a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Evitamento da Incerteza.

Quadro 20: Análise fatorial da variável Evitamento da Incerteza.

Item	Fatores	
	Fator 7 Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras	Fator 8 Planeamento e Realização com Segurança
I.44) Não se deveria saber o dia de amanhã.		0,640
I.46) O que é diferente deveria ser curioso.		0,631
I.90) Dever-se-ia fazer o melhor que existe.	0,909	
I.91) Dever-se-ia procurar planejar o mais possível o dia de amanhã.	0,874	
I.94) O chefe deveria saber sempre todas as respostas.		0,762
I.95) Deveriam existir regras mesmo que sejam ineficazes.		0,711
I.99) A realização com segurança deveria ser importante.	0,867	
Valor Próprio	2,431	1,845
Variância (%)	33,974	27,115
Variância Acumulada (%)	33,974	61,089

2.2.3.1.4 INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO

No que diz respeito à variável Individualismo versus Coletivismo, o Quadro 21 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 80,957 % da variância total do modelo de medida que inclui quatro itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,749 e 0,863. O valor de KMO obtido foi de 0,480, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como inaceitável a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Individualismo versus Coletivismo.

Quadro 21: Análise fatorial da variável Individualismo versus Coletivismo.

Item	Fatores	
	Fator 9 Importância da Opinião Pessoal e Mérito Premiado	Fator 10 Generalização das Regras e Importância da Confiança
I.27) A opinião pessoal deveria ser importante.	0,896	
I.29) A promoção deveria ser baseada no mérito de cada um.	0,927	
I.79) Sem uma relação de confiança não deveria existir relação de trabalho.		0,857
I.80) A aplicação dos valores e as regras gerais deveriam ser sempre as mesmas.		0,888
	Valor Próprio	1,838
	Variância (%)	41,919
	Variância Acumulada (%)	41,919
		1,400
		39,039
		80,957

2.2.3.1.5 MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE

No que diz respeito à variável Masculinidade versus Feminilidade, o Quadro 22 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 67,703 % da variância total do modelo de medida que inclui seis itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,367 e 0,805. O valor de KMO obtido foi de 0,771, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como média a adequação da amostra para o grupo de variáveis da Masculinidade versus Feminilidade.

Quadro 22: Análise fatorial da variável Masculinidade versus Feminilidade.

Item	Fatores	
	Fator 11 Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso, Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos	Fator 12 A Importância do Trabalho
I.37) A direção deveria procurar os consensos.	0,872	
I.38) A igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho deveriam ser importantes.	0,871	
I.39) Os conflitos deveriam resolvidos pela negociação e compromisso.	0,837	
I.40) O trabalho deveria ter uma função social de melhorar o bem-estar dos desfavorecidos.	0,858	
I.82) O sucesso das pessoas e o progresso material deveriam ser importantes para a relação entre elas.		0,805
I.83) Deveria viver-se para trabalhar.		0,604
	Valor Próprio	2,987
	Variância (%)	49,316
	Variância Acumulada (%)	49,316
		1,075
		18,387
		67,703

2.2.3.1.6 ORIENTAÇÃO TEMPORAL

No que diz respeito à variável Orientação Temporal, o Quadro 23 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 60,055 % da variância total do modelo de medida que inclui oito itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,468 e 0,686. O valor de KMO obtido foi de 0,504, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Orientação Temporal.

Quadro 23: Análise fatorial da variável Orientação Temporal.

Item	Fatores		
	Fator 13 Importância dos Resultados	Fator 14 “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento	Fator 15 Respeito pela Tradição e a Superioridade dos Objetivos Sociais
I.54) Deveria existir Respeito pela tradição da instituição.			0,816
I.56) Não deveria ser necessário poupar.	0,880		
I.57) Os resultados deveriam ser imediatos.	0,867		
I.58) O “bom nome” da instituição/empresa ou capital social deveria ser sempre importante.		0,894	
I.102) A poupança e o novo investimento são essenciais.		0,826	
I.104) Um objetivo socialmente superior deve subordinar tudo.			0,844
Valor Próprio	2,105	1,588	1,001
Variância (%)	26,347	26,028	24,357
Variância Acumulada (%)	26,347	52,376	76,733

2.2.3.1.7 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

No que diz respeito à variável Características Organizacionais, o Quadro 24 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foi extraído um fator que explica 66,686 % da variância total do modelo de medida que inclui quatro itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,591 e 0,710. O valor de KMO obtido foi de 0,643, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como razoável a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Características Organizacionais.

Quadro 24: Análise fatorial da variável Características Organizacionais.

	Fatores
Item	Fator 16 Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição
II.3) A idade da instituição (maior experiência) devia ter influência na adoção de planos organizacionais no sentido de uma diferenciação de serviços.	0,826
II.4) O status de uma instituição pode alterar a eficácia no desenvolvimento de estratégias organizacionais para a diferenciação de serviços.	0,843
II.5) As características da estrutura organizacional de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.	0,769
II.6) As características das estruturas físicas de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.	0,828
Valor Próprio	2,667
Variância (%)	66,686
Variância Acumulada (%)	66,686

2.2.3.1.8 ORIENTAÇÃO PROCESSO/RESULTADOS

No que diz respeito à variável Orientação Processo/Resultados, o Quadro 25 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 63,318 % da variância total do modelo de medida que inclui quatro itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,586 e 0,707. O valor de KMO obtido foi de 0,516, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Orientação Processo/Resultados.

Quadro 25: Análise fatorial da variável Orientação Processo/Resultados.

Item	Fatores	
	Fator 17 Evitar Riscos / Novos Desafios	Fator 18 Rotina / Máximo Esforço Possível
II.7) Evitar riscos desnecessários.	0,753	
II.8) Os dias serem sempre iguais (a rotina do dia a dia).		0,815
II.10) Os dias trazerem sempre novos desafios.	0,748	
II.11) Despender sempre o máximo de esforço possível.		0,721
Valor Próprio	1,397	1,136
Variância (%)	32,267	31,051
Variância Acumulada (%)	32,267	63,318

2.2.3.1.9 ORIENTAÇÃO EMPREGADO/TRABALHO

No que diz respeito à variável Orientação Empregado/Trabalho, o Quadro 26 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 75,283 % da variância total do modelo de medida que inclui quatro itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,703 e 0,796. O valor de KMO obtido foi de 0,517, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Orientação Empregado/Trabalho.

Quadro 26: Análise fatorial da variável Orientação Empregado/Trabalho.

Item	Fatores	
	Fator 19 Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores	Fator 20 Pressão e Tomada de Decisão Individual
II.13) Os problemas pessoais dos colaboradores serem tomados em consideração pelos responsáveis da instituição.	0,892	
II.14) A instituição assumir responsabilidade pelo bem-estar dos seus colaboradores.	0,848	
II.16) Pressão para a realização do trabalho.		0,874
II.17) Decisões importantes serem tomadas individualmente.		0,817
Valor Próprio	1,792	1,219
Variância (%)	38,746	36,537
Variância Acumulada (%)	38,746	75,283

2.2.3.1.10 ORIENTAÇÃO PAROQUIAL/PROFISSIONAL

No que diz respeito à variável Orientação Paroquial/Profissional, o Quadro 27 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foi extraído um fator que explica 57,664 % da variância total do modelo de medida que inclui três itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,378 e 0,800. O valor de KMO obtido foi de 0,482, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como inaceitável a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Orientação Paroquial/Profissional.

Quadro 27: Análise fatorial da variável Orientação Paroquial/Profissional.

	Fatores
Item	Fator 21 Identidade Social/Familiar e Competência Profissional
II.18) Criação de uma identidade social e familiar em que estarão inseridos os colaboradores (na instituição).	0,615
II.19) Preocupação com o futuro profissional dos colaboradores.	0,895
II.20) A importância da competência profissional na contratação de colaboradores.	0,743
Valor Próprio	1,73
Variância (%)	57,664
Variância Acumulada (%)	57,664

2.2.3.1.11 SISTEMA ABERTO/FECHADO

No que diz respeito à variável Sistema Aberto/Fechado, o Quadro 28 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foi extraído um fator que explica 92,962 % da variância total do modelo de medida que inclui dois itens.

O valor das comunalidades foi de 0,930. O valor de KMO obtido foi de 0,500, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Sistema Aberto/Fechado.

Quadro 28: Análise fatorial da variável Sistema Aberto/Fechado.

	Fatores
Item	Fator 22 Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores
II.21) Acolhimento dado a novos colaboradores ou pessoas externas à organização.	0,964
II.22) Tempo de adaptação/acolhimento de novos colaboradores ou pessoas externas à organização.	0,964
Valor Próprio	1,859
Variância (%)	92,962
Variância Acumulada (%)	92,962

2.2.3.1.12 CONTROLO LIGEIRO/APERTADO

No que diz respeito à variável Controlo Ligeiro/Apertado, o Quadro 29 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 63,624 % da variância total do modelo de medida que inclui cinco itens.

O valor das comunalidades varia entre 0,540 e 0,779. O valor de KMO obtido foi de 0,573, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Controlo Ligeiro/Apertado.

Quadro 29: Análise fatorial da variável Controlo Ligeiro/Apertado.

	Fatores	
Item	Fator 23 Controlo Ligeiro	Fator 24 Controlo Apertado
II.24) Existir pouca preocupação com os custos.	0,862	
II.25) Os horários das reuniões serem mantidos apenas aproximadamente.	0,739	
II.26) Piadas frequentes sobre a instituição e/ou o trabalho.	0,773	
II.27) Existir elevada preocupação com os custos.		0,731
II.28) As piadas sobre a instituição e/ou o trabalho serem raras.		0,813
Valor Próprio	1,939	1,242
Variância (%)	37,885	25,738
Variância Acumulada (%)	37,885	63,624

2.2.3.1.13 NORMATIVO VERSUS PRAGMÁTICO

No que diz respeito à variável Normativo versus Pragmático, o Quadro 30 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foi extraído

um fator que explica 76,183 % da variância total do modelo de medida que inclui dois itens.

O valor das comunalidades foi de 0,762. O valor de KMO obtido foi de 0,500, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de itens da variável Normativo versus Pragmático.

Quadro 30: Análise fatorial da variável Normativo versus Pragmático.

	Fatores
Item	Fator 25 Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade
II.30) Grande preocupação com a ética profissional e honestidade.	0,873
II.33) A qualidade ser mais importante que a quantidade.	0,873
Valor Próprio	1,524
Variância (%)	76,183
Variância Acumulada (%)	76,183

2.2.3.1.14 DIFERENCIAÇÃO

No que diz respeito à variável Diferenciação, o Quadro 31 apresenta a matriz de saturação com rotação *Varimax* resultante da análise fatorial, do qual foi extraído um fator que explica 87,977 % da variância total do modelo de medida que inclui dois itens.

O valor das comunalidades foi de 0,880. O valor de KMO obtido foi de 0,500, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como fraca, mas aceitável, a adequação da amostra para o grupo de variáveis da variável Diferenciação.

Quadro 31: Análise fatorial da variável Diferenciação.

	Fatores
Item	Fator 26 Diferenciação de Serviços
III.1) Existe diferença entre os serviços prestados na instituição e os prestados em outros lares de idosos e SAD da região.	,938
III.2) Classifique a diferenciação nos serviços prestados comparativamente com outros lares de idosos e SAD.	,938
Valor Próprio	1,760
Variância (%)	87,977
Variância Acumulada (%)	87,977

2.2.3.2 FIABILIDADE

Neste capítulo foram apresentadas as análises fatoriais exploratórias. Estas permitiram extrair vinte e seis fatores através do método das componentes principais. Analisando o Quadro 32 verifica-se que dezoito fatores possuem consistência e fiabilidade interna com *alphas de Cronbach* aceitáveis. A fiabilidade interna dos fatores foi classificada de inaceitável a muito boa. Assim considerou-se a fiabilidade interna de um fator como muito boa, a fiabilidade interna de cinco fatores como boa, a fiabilidade interna de seis fatores como razoável, a fiabilidade interna de seis fatores como fraca e apenas se considerou como inaceitável a fiabilidade interna de oito fatores.

Quadro 32: Análise da fiabilidade interna dos fatores (*Alpha de Cronbach*)

Fatores	<i>Alpha de Cronbach</i>	Avaliação da Fiabilidade interna
Fatores Externos:		
Contexto Local		
F1 – Distribuição e Características dos Concorrentes	0,863	Boa
F2 – Contexto Local e Características da População	0,654	Fraca
F3 – Poder Central e Legal	0,783	Razoável
Cultura Local		
Distância ao Poder		
F4 – A Importância da Hierarquia nas Organizações	0,796	Razoável
F5 – Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados	0,727	Razoável
F6 – Características do “Chefe”	0,492	Inaceitável
Evitamento da Incerteza		
F7 – Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras	0,858	Boa
F8 – Planeamento e Realização com Segurança	0,625	Fraca
Individualismo versus Coletivismo		
F9 – Importância da Opinião Pessoal e Mérito Premiado	0,776	Razoável
F10 – Generalização das Regras e Importância da Confiança	0,694	Fraca
Masculinidade versus Feminilidade		
F11 – Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso, Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos	0,863	Boa
F12 – A Importância do Trabalho	0,081	Inaceitável
Orientação Temporal		
F13 – Importância dos Resultados	0,718	Razoável
F14 – “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento	0,665	Fraca
F15 – Respeito pela Tradição e a Superioridade dos Objetivos Sociais	0,543	Inaceitável

Fatores	Alpha de Cronbach	Avaliação da Fiabilidade interna
Fatores Internos:		
Características Organizacionais		
F16 – Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição	0,830	Boa
Cultura Organizacional		
Orientação Processo/Resultados		
F17 – Evitar Riscos / Novos Desafios	0,346	Inaceitável
F18 – Rotina / Máximo Esforço Possível	0,364	Inaceitável
Orientação Empregado/Trabalho		
F19 – Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores	0,684	Fraca
F20 – Pressão e Tomada de Decisão Individual	0,554	Inaceitável
Orientação Paroquial/Profissional		
F21 – Identidade Social/Familiar e Competência Profissional	0,564	Inaceitável
Sistema Aberto/Fechado		
F22 – Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores	0,924	Muito Boa
Controlo Ligeiro/Apertado		
F23 – Controlo Ligeiro	0,700	Razoável
F24 – Controlo Apertado	0,357	Inaceitável
Controlo Normativo/Pragmático		
F25 – Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade	0,664	Fraca
Diferenciação de Serviços	0,850	Boa

2.2.4 SÍNTESE

Os itens do questionário foram reduzidos a vinte e seis fatores, sendo que destes, dezasseis (o fator 9 e 10 não serão considerados nas análises multivariadas uma vez que pertencem a uma variável latente com um KMO inferior a 0,500), servirão de base a análises multivariadas, nomeadamente a regressão linear que será o método utilizado na análise deste estudo.

2.3 AMOSTRA

A amostra compreende 56,10% de inquiridos do distrito de Aveiro e 43,90% do distrito de Portalegre. Dos diretor(a)s técnico(a)s inquiridos, 83,90% eram do sexo feminino e

16,10% do sexo masculino. Destes, 67,90% tinham idades compreendidas entre 26 e os 40 anos, 67,9% e 22,6% possuem Licenciatura e pós-graduação/mestrado, respetivamente e, 26,8%, 25% e 25% estão na instituição entre 2 e 5 anos, 6 e 10 anos, e 11 e 15 anos, respetivamente. A única diferença significativa entre os inquiridos dos distritos de Aveiro e Portalegre é a de que a o número de anos em que os inquiridos estão ligados às IPSS são superiores no distrito de Aveiro.

Toda a informação sobre a caracterização da amostra está expressa no anexo II.

3. RESULTADOS

O presente capítulo tem como principais objetivos testar as hipóteses de investigação e interpretar e discutir os resultados. Inicialmente serão apresentados os resultados da análise correlacional, tendo em consideração os coeficientes de *Pearson*. Posteriormente, serão discutidos os resultados obtidos face à literatura apresentada neste estudo, seguindo a mesma sequência utilizada para apresentação de hipóteses no capítulo 3.

3.1 ANÁLISE CORRELACIONAL

De seguida apresentam-se os resultados da análise correlacional, para a verificação da existência de multicolinearidade entre os fatores resultantes da análise fatorial. Utilizar a matriz de correlações bivariadas é a forma mais simples de verificar a existência da mesma. No entanto, esta matriz não impõe um valor limite a partir do qual seja possível prever problemas na estimação do modelo devido a colinearidade entre as variáveis independentes, mas, as correlações bivariadas superiores a 0,750 conduzem geralmente a problemas de multicolinearidade (Maroco, 2007).

Tendo por base a revisão da literatura seria de esperar que existisse correlação entre as dimensões que medem a mesma variável latente. Se as correlações forem elevadas, poderão existir consequências no ajustamento do modelo, devido aos elevados desvios-padrão, permitindo concluir que os coeficientes não serão estimados com grande precisão.

Para dispersar este problema, antes de testar as hipóteses, será realizado o diagnóstico de multicolinearidade, recorrendo à matriz de correlações apresentada no Quadro 25, que apresenta coeficientes de *Pearson* entre os fatores resultantes da análise fatorial, com valores que variam entre -1 e 1.

Os resultados das correlações de Pearson das dimensões entre as variáveis latentes não ultrapassam o valor de 0,750, o que significa que não existe multicolinearidade. Contudo, existem correlações significativas entre fatores ao nível de significância de 0,05 e 0,01.

Analisando o Quadro 33 verifica-se que os resultados das correlações entre os fatores resultantes da análise fatorial são significativos. Existem correlações significativas ao nível de significância de 0,05 e 0,01, não existindo nenhuma correlação com valores superiores a 0,75, o que significaria a possibilidade de existência de multicolinearidade.

Relativamente à variável Contexto Local, pode-se verificar que tanto a Distribuição e Características dos Concorrentes como o Contexto Local e Características da População apresentam correlações significativas com a Cultura Local, nomeadamente com a Masculinidade versus Feminilidade. Apresentam igualmente correlações significativas com a Idade, *Status*, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição. Apresentam ainda correlações significativas com a variável do contexto externo – Orientação Empregado/Trabalho.

A variável latente da Cultural Local – Evitamento da Incerteza, apresenta correlações significativas com: Masculinidade versus Feminidade; Orientação Temporal, nomeadamente com a Importância dos Resultados e com o “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento; Evitar Riscos / Novos Desafios; Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores; Pressão e Tomada de Decisão Individual; Identidade Social/Familiar e Competência Profissional; Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores; e, Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade.

Quadro 33: Resultados da análise correlacional

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26
F1	1																									
F2	.000	1																								
F3	.000	.000	1																							
F4	-.077	-.184	-.007	1																						
F5	-.195	.136	-.152	.000	1																					
F6	-.183	.218	.263*	.000	.000	1																				
F7	-.362**	.219	-.188	-.041	.196	.173	1																			
F8	.150	-.189	.272*	.313*	-.140	.044	.000	1																		
F9	-.128	.072	.013	.010	.044	.317*	.243	.044	1																	
F10	.047	.504**	.040	-.002	.127	.288*	.069	-.146	.000	1																
F11	.015	.390**	.067	-.142	.021	.163	.263*	-.276*	.283*	.482**	1															
F12	.473**	-.049	.231	.071	-.324*	.013	-.152	.174	-.043	-.212	.000	1														
F13	.267*	-.031	.016	.157	-.350**	-.140	-.312*	.197	-.036	-.096	.064	.081	1													
F14	-.139	.178	-.157	.038	.164	-.095	.493**	-.114	.289*	.099	.326*	-.114	.000	1												
F15	.145	-.016	.040	.215	.254	.137	-.094	.146	-.029	.128	-.113	-.015	.000	.000	1											
F16	.551**	.349**	.075	-.116	-.222	-.147	-.155	.047	-.235	.104	.068	.324*	.376**	.035	-.037	1										
F17	-.127	.064	.064	.200	-.007	.223	.491**	.176	.338*	.135	.034	-.064	-.245	.156	.174	-.165	1									
F18	-.025	.024	.144	.211	.013	-.017	-.027	.408**	-.228	.098	-.301*	.124	.095	.019	.326*	.005	.000	1								
F19	-.138	.447**	.026	-.081	.033	.049	.352**	-.227	.136	.527**	.500**	-.131	-.016	.442**	-.060	-.091	.276*	.187	1							
F20	.423**	-.030	.162	.120	.099	-.179	-.348**	.123	-.083	.034	-.163	.319*	.199	.099	.253	.270*	-.190	.000	.000	1						
F21	-.135	.230	-.231	-.175	.182	.058	.575**	-.176	.243	.246	.369**	-.155	-.072	.609**	.058	.063	.447**	-.034	.578**	.050	1					
F22	-.151	.263*	-.153	-.122	.224	-.032	.539**	-.108	.312*	.105	.254	-.207	-.147	.383**	.044	-.048	.630**	-.177	.470**	-.196	.667**	1				
F23	-.033	.217	.442**	-.264*	.153	.081	-.072	.046	-.048	.149	.140	.095	-.039	.012	.235	.095	-.042	.349**	.209	.335*	.123	.012	1			
F24	-.029	-.030	-.190	.190	.047	.005	.087	.104	.163	-.238	.179	.148	.249	.138	.208	-.157	-.171	.221	.142	-.056	.135	-.011	.000	1		
F25	-.121	.323*	.039	-.251	-.012	.367**	.486**	-.066	.411**	.166	.620**	.087	.110	.374**	-.150	.092	.277*	-.326*	.290*	-.280*	.404**	.290*	.014	.195	1	
F26	-.111	.248	.296*	-.115	.121	.530**	.124	-.069	.260	.029	.081	.037	-.134	-.184	-.130	.189	.235	-.312*	-.035	-.283*	.042	.233	.004	-.173	.400**	1

** Correlação significativa ao nível 0,01

* Correlação significativa ao nível 0,05

Legenda:	F9 – Importância da Opinião Pessoal e Mérito Premiado	F17 – Evitar Riscos / Novos Desafios
F1 – Distribuição e Características dos Concorrentes	F10 – Generalização das Regras e Importância da Confiança	F18 – Rotina / Máximo Esforço Possível
F2 – Contexto Local e Características da População	F11 – Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso, Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos	F19 – Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores
F3 – Poder Central e Legal	F12 – A Importância do Trabalho	F20 – Pressão e Tomada de Decisão Individual
F4 – A Importância da Hierarquia nas Organizações	F13 – Importância dos Resultados	F21 – Identidade Social/Familiar e Competência Profissional
F5 – Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados	F14 – “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento	F22 – Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores
F6 – Características do “Chefe”	F15 – Respeito pela Tradição e a Superioridade dos Objetivos Sociais	F23 – Controlo Ligeiro
F7 – Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras	F16 – Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição	F24 – Controlo Apertado
F8 – Planeamento e Realização com Segurança		F25 – Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade

A variável latente da Cultura Local – Masculinidade versus Feminilidade, apresenta correlações significativas com: Evitamento da Incerteza; Individualismo versus Coletivismo; Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores; Identidade Social/Familiar e Competência Profissional; Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade.

No que se refere à variável latente – Orientação Empregado/Trabalho, nomeadamente no Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores, esta apresenta correlações significativas com: Individualismo versus Coletivismo; Masculinidade versus Feminilidade; Identidade Social/Familiar e Competência Profissional; Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores; e, Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade.

Relativamente à variável Controlo Normativo/Pragmático, representada pela variável Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade, esta apresenta correlações significativas transversalmente com os fatores internos e externos.

A variável Diferenciação de Serviços encontra-se mais correlacionada com: Poder Central e Legal; Características do “Chefe”; Rotina / Máximo Esforço Possível; Pressão e Tomada de Decisão Individual; Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade.

3.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Tendo por objetivo validar as hipóteses formuladas no modelo conceptual, reportando as influências que cada uma das variáveis independentes exerce sobre a variável dependente, será realizada uma análise de regressão linear múltipla. Nas secções seguintes do presente capítulo, foram apresentadas somente as regressões que detinham coeficientes estatisticamente significativos.

De acordo com Pestana e Gageiro (2008) a regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite analisar a relação entre uma variável

dependente (explicada) e um conjunto de variáveis independentes (explicativas). Os valores dos betas parciais, determinam a intensidade da relação.

Na análise de regressões lineares múltiplas, a estatística F permite avaliar se conjuntamente os fatores incluídos na regressão (variáveis independentes) contribuem para a variável dependente. A estatística t permite verificar se uma variável independente (individual) contribui para explicar a variável dependente (Pestana e Gageiro, 2008).

3.2.1 IMPACTO DO CONTEXTO LOCAL NA DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

O Quadro 34 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a perceção do impacto da variável Contexto Local na Diferenciação de Serviços.

Procedeu-se à estimação da relação entre a variável dependente Diferenciação de Serviços e as variáveis independentes Distribuição e Características dos Concorrentes, Contexto Local e Características da População, e Poder Central e Legal.

Os resultados mostram que o Contexto Local e Características da População e o Poder Central e Legal estão positiva e significativamente relacionados com ($\beta=0,244$; $t=1,920$; $p<0,060$ e $\beta=0,291$; $t=2,286$; $p<0,026$, respetivamente) a Diferenciação de Serviços. A Distribuição e Características dos Concorrentes não estão relacionadas com a Diferenciação de Serviços.

Quadro 34: Análise de regressão linear – Impacto do Contexto Local na Diferenciação de Serviços

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Contexto Local		
Distribuição e Características dos Concorrentes	-0,107	-,844
Contexto Local e Características da População	0,244*	1,920
Poder Central e Legal	0,291**	2,286
R^2	0,159	
R^2 Adjusted	0,110	
Teste F	3,267	
Valores de P	0,028	

Notas: N=57; *** $p<0,01$; ** $p<0,05$; * $p<0,1$

(a) valores estandardizados

Pela verificação das relações entre as variáveis, a hipótese do estudo (H1) da qual se pretendia verificar se o contexto local influenciava positivamente a diferenciação de Serviços é parcialmente corroborada.

3.2.2 IMPACTO DO CONTEXTO LOCAL E DA CULTURA LOCAL NA DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

O Quadro 35 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a perceção do impacto das variáveis Contexto Local e Cultura Local na Diferenciação de Serviços.

Procedeu-se à estimação da relação entre a variável dependente Diferenciação de Serviços e as variáveis independentes Contexto Local (Distribuição e Características dos Concorrentes; Contexto Local e Características da População; Poder Central e Legal) e Cultura Local (A Importância da Hierarquia nas Organizações; Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados; Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras; Planeamento e Realização com Segurança; Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso, Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos; Importância dos Resultados; “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento).

Os resultados mostram que apenas o Poder Central e Legal (Contexto Local), a Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento (Cultura Local) estão significativamente relacionados com a Diferenciação de Serviços.

Quadro 35: Análise de regressão linear – Impacto do Contexto Local e Cultura Local na Diferenciação de Serviços

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Contexto Local		
Distribuição e Características dos Concorrentes	0,000	0,002
Contexto Local e Características da População	0,201	1,408
Poder Central e Legal	0,367**	2,534

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Cultura Local		
Distância ao Poder		
A Importância da Hierarquia nas Organizações	-0,011	-0,080
Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados	0,140	1,000
Evitamento da Incerteza		
Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras	0,316*	1,762
Planeamento e Realização com Segurança	-0,175	-1,094
Masculinidade versus Feminilidade		
Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso	-0,048	-0,306
Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos		
Orientação Temporal		
Importância dos Resultados	0,049	0,318
“Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento	-0,339**	-2,177
R^2	0,280	
R^2 Adjusted	0,120	
Teste F	1,752	
Valores de P	0,098	

Notas: N=57; ***p<0,01;**p<0,05;*p<0,1

(a) valores estandardizados

Pela verificação das relações entre as variáveis, as hipóteses do estudo (H1, H3 e H6) das quais se pretendia verificar se os Fatores Externos influenciavam significativamente a diferenciação de Serviços são parcialmente corroboradas.

3.2.3 IMPACTO DA CULTURA LOCAL NA DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

No Quadro 36 são apresentados os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a perceção do impacto das variáveis Cultura Local na Diferenciação de Serviços. Na referida regressão foram considerados todos os fatores que representam a Cultura Local (que resultaram da análise fatorial), independentemente dos coeficientes do KMO e do *Alpha de Cronbach* dos mesmos.

Procedeu-se à estimação da relação entre a variável dependente Diferenciação de Serviços e as variáveis independentes Cultura Local (A Importância da Hierarquia nas Organizações; Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados; Características do “Chefe”; Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras;

Planeamento e Realização com Segurança; Importância da Opinião Pessoal e Mérito Premiado; Generalização das Regras e Importância da Confiança; Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso, Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos; A Importância do Trabalho; Importância dos Resultados; “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento; Respeito pela Tradição e a Superioridade dos Objetivos Sociais).

Os resultados mostram que apenas os Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados e Características do “Chefe” (Distância ao Poder) e o “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento e o Respeito pela Tradição e a Superioridade dos Objetivos Sociais (Orientação Temporal) estão significativamente relacionados com a Diferenciação de Serviços.

Quadro 36: Análise de regressão linear – Impacto da Cultura Local na Diferenciação de Serviços

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Cultura Local		
Distância ao Poder		
A Importância da Hierarquia nas Organizações	-0,039	-0,313
Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados	0,242*	1,770
Características do “Chefe”	0,508***	3,744
Evitamento da Incerteza		
Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras	0,138	0,887
Planeamento e Realização com Segurança	-0,094	0-,705
Individualismo versus Coletivismo		
Importância da Opinião Pessoal e Mérito Premiado	0,178	1,304
Generalização das Regras e Importância da Confiança	-0,017	-0,110
Masculinidade versus Feminilidade		
Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso	-0,083	-0,494
Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos		
A Importância do Trabalho	0,078	0,605
Orientação Temporal		
Importância dos Resultados	0,126	0,876
“Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento	-0,280*	-1,874
Respeito pela Tradição e a Superioridade dos Objetivos Sociais	-0,240*	-1,853
R^2	0,435	
R^2 Adjusted	0,277	
Teste F	2,754	
Valores de P	0,007	

Notas: N=57; ***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1

(a) valores estandardizados

Pela verificação das relações entre as variáveis, a hipótese do estudo (H2 e H6) das quais se pretendia verificar se a Cultura Local influenciava significativamente a diferenciação de Serviços são parcialmente corroboradas.

3.2.4 IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

O Quadro 37 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a perceção do impacto das variáveis associadas à Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços.

Procedeu-se à estimação da relação entre a variável dependente Diferenciação de Serviços e as variáveis independentes Cultura Organizacional (Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores; Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores; Controlo Ligeiro; e, Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade).

Os resultados mostram que apenas o Controlo Ligeiro não está significativamente relacionado com a Diferenciação de Serviços.

Quadro 37: Análise de regressão linear – Impacto da Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Cultura Organizacional		
Orientação Empregado/trabalho		
Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores	-0,286*	-1,937
Sistema Aberto/Fechado		
Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores	0,250*	1,734
Controlo Ligeiro/Apertado		
Controlo Ligeiro	0,068	0,529
Controlo Normativo/Pragmático		
Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade	0,409***	3,109
R^2	0,232	
R^2 Adjusted	0,171	
Teste F	3,782	
Valores de P	0,009	

Notas: N=57; ***p<0,01;**p<0,05;*p<0,1

(a) valores estandardizados

Pela verificação das relações entre as variáveis, as hipóteses do estudo (H9, H11 e H13) das quais se pretendia verificar se a Cultura Organizacional, através do Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores, Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores e da Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade influenciava significativamente a diferenciação de Serviços são totalmente e parcialmente corroboradas, nas H11, H13 e H9, respetivamente.

3.2.5 IMPACTO DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

O Quadro 38 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a perceção do impacto das variáveis associadas às Características Organizacionais e à Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços.

Procedeu-se à estimação da relação entre a variável dependente Diferenciação de Serviços e as variáveis independentes Características Organizacionais e Cultura Organizacional (Fatores Internos).

Os resultados mostram que apenas a Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição (Características Organizacionais) e a Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade (Cultura Organizacional - Controlo Normativo/Pragmático) estão significativamente relacionadas com a Diferenciação de Serviços.

Quadro 38: Análise de regressão linear – Impacto das Características Organizacionais e da Cultura Organizacional na Diferenciação de Serviços

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Características Organizacionais		
Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição	0,237*	1,714
Cultura Organizacional		
Orientação Empregado/trabalho		
Evitar Riscos / Novos Desafios	0,187	1,024
Rotina / Máximo Esforço Possível	-0,162	-0,949
Orientação Empregado/trabalho		
Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores	-0,084	-0,516
Pressão e Tomada de Decisão Individual	-0,202	-1,376

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Orientação Paroquial/Profissional		
Identidade Social/Familiar e Competência Profissional	-0,244	-1,266
Sistema Aberto/Fechado		
Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores	-0,244	-1,266
Controlo Ligeiro/Apertado		
Controlo Ligeiro	0,176	1,218
Controlo Apertado	-0,105	-0,720
Controlo Normativo/Pragmático		
Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade	0,305*	1,776
R^2	0,375	
R^2 Adjusted	0,233	
Teste F	2,640	
Valores de P	0,013	

Notas: N=57; ***p<0,01;**p<0,05;*p<0,1

(a) valores estandardizados

Pela verificação das relações entre as variáveis, as hipóteses do estudo (H7 e H13) das quais se pretendia verificar se a Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição (Características Organizacionais) e Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade (Controlo Normativo/Pragmático - Cultura Organizacional) influenciavam significativamente a diferenciação de Serviços são totalmente corroboradas.

3.2.6 IMPACTO DOS FATORES INTERNOS E FATORES EXTERNOS NA DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

O Quadro 39 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a perceção do impacto das variáveis associadas aos Fatores Internos e Externos na Diferenciação de Serviços.

Procedeu-se à estimação da relação entre a variável dependente Diferenciação de Serviços e as variáveis independentes Contexto Local, Cultura Local (Fatores Externos) e Características Organizacionais, Cultura Organizacional (Fatores Internos)

Os resultados mostram que o Poder Central e Legal (Contexto Local), a Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso, Bem-Estar no Trabalho e

dos Desfavorecidos (Cultura Local - Masculinidade versus Feminilidade), a Importância dos Resultados e o “Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento (Cultura Local - Orientação Temporal), a Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição (Características Organizacionais), Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores (Cultura Organizacional - Sistema Aberto/Fechado) e a Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade (Cultura Organizacional - Controlo Normativo/Pragmático) estão significativamente relacionadas com a Diferenciação de Serviços.

Quadro 39: Análise de regressão linear – Impacto da Cultura Local na Diferenciação de Serviços

Variáveis	Diferenciação de Serviços	
	$\beta^{(a)}$	Est. t
Contexto Local		
Distribuição e Características dos Concorrentes	-0,133	-0,993
Contexto Local e Características da População	0,032	0,237
Poder Central e Legal	0,367***	3,008
Cultura Local		
Distância ao Poder		
A Importância da Hierarquia nas Organizações	0,166	1,390
Os Diferentes “Papeis” dos Superiores e Subordinados	0,181	1,589
Evitamento da Incerteza		
Incerteza/Curiosidade, Competência do “Chefe” e Existência de Regras	-0,159	-0,996
Planeamento e Realização com Segurança	-0,188	-1,504
Masculinidade versus Feminilidade		
Igualdade, Solidariedade, Qualidade de Vida, Negociação e Compromisso, Bem-Estar no Trabalho e dos Desfavorecidos	-0,313**	-2,135
Orientação Temporal		
Importância dos Resultados	-0,232*	-1,788
“Bom Nome” da Instituição, e Poupança e Investimento	-0,419***	-3,328
Características Organizacionais		
Idade, Status, Estrutura Organizacional e Estruturas Físicas da Instituição	0,355**	2,377
Cultura Organizacional		
Orientação Empregado/trabalho		
Bem-Estar e Preocupação com os Problemas dos Colaboradores	-0,025	-0,166
Sistema Aberto/Fechado		
Acolhimento e Adaptação de Novos Colaboradores	0,3318**	2,662
Controlo Ligeiro/Apertado		
Controlo Ligeiro	-0,137	-1,113
Controlo Normativo/Pragmático		
Ética Profissional e Honestidade / Importância da Qualidade	0,722***	4,592
R^2	0,646	
R^2 Adjusted	0,510	
Teste F	4,753	
Valores de P	0,000	

Notas: N=57; ***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1

(a) valores estandardizados

Pela verificação das relações entre as variáveis, as hipóteses do estudo (H7, H11 e H13) das quais se pretendia verificar se as Características Organizacionais e Cultura Organizacional influenciavam significativamente a diferenciação de Serviços são totalmente corroboradas. No que se refere à influência do Contexto Local e Cultura Local na Diferenciação de Serviços as hipótese H1, H5 e H6 são parcialmente corroboradas.

3.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS

O modelo conceptual criado neste estudo aplica-se à amostra utilizada para a obtenção de resultados. Desta forma, o modelo inicial é um modelo significativo pois as hipóteses são corroboradas e parcialmente corroboradas.

Quadro 40: Significância das hipóteses de investigação

Hipóteses	Resultados
H₁ – Contexto Local influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Parcialmente Corroborada
H₂ – A Distância ao Poder influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Parcialmente Corroborada
H₃ – O Evitamento da Incerteza a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Parcialmente Corroborada
H₄ – O Individualismo versus Coletivismo influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Não Corroborada
H₅ – A Masculinidade versus Feminilidade influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Parcialmente Corroborada
H₆ – A Orientação Temporal influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Parcialmente Corroborada
H₇ – As Características Organizacionais influenciam a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Corroborada
H₈ – A Orientação Processo/Resultados influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Não Corroborada
H₉ – A Orientação Empregado/Trabalho influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Parcialmente Corroborada
H₁₀ – A Orientação Paroquial/Profissional influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Não Corroborada
H₁₁ – O Sistema Aberto/Fechado influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Parcialmente Corroborada
H₁₂ – O Controlo Ligeiro/Apertado influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Não Corroborada
H₁₃ – O Controlo Normativo/Pragmático influencia a Diferenciação de Serviços em IPSS com Lares de Idosos e SAD	Corroborada

CONCLUSÃO

Neste estudo de investigação foram analisados os fatores, internos e externos à organização, que influenciam a diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD de IPSS nas regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo.

Na avaliação das 13 hipóteses deste estudo, através das regressões parciais, verificou-se que nem todas as relações analisadas apresentaram relações significativas de análise.

No que concerne à interpretação/discussão dos resultados finais, conclui-se que da totalidade dos determinantes estudados (13), apenas 5 não foram corroborados, ou seja, não se encontrou evidência da influência desses determinantes (individualismo versus coletivismo; orientação temporal; orientação processo/resultados; orientação paroquial/profissional e controlo ligeiro/apertado) na diferenciação de serviços em IPSS com lares de idosos e SAD nas regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo.

Relativamente aos determinantes Contexto Local, Cultura Local (distância ao poder; evitamento da incerteza, feminilidade versus masculinidade) e Cultura Organizacional (orientação empregado/trabalho; sistema aberto/fechado) encontrou-se evidência parcial da influência destes determinantes na diferenciação de serviços.

O determinante Contexto Local, através dos seus fatores: contexto local e características da população; e, poder central e legal; influenciam positivamente a diferenciação de serviços. Uma maior intervenção do governo central, através do estabelecimento do número de acordos de participação com IPSS e abertura de candidaturas através de Programas de Apoio no âmbito das infraestruturas (equipamentos novos, remodelação/adaptação), estudos e projetos, fiscalização, equipamentos móveis, viaturas, processos de certificação (qualidade, ISO) e formação potencializam uma maior diferenciação de serviços.

O poder legal, cada vez mais, exige uma maior burocracia processual. Todas as decisões de funcionamento têm que ser devidamente fundamentadas/autorizadas. Deixou-se, gradualmente, de “trabalhar com papéis” e passou-se a trabalhar em plataformas *on-line* partilhadas conjuntamente. Com o intuito de transformar o “meio social” numa “aldeia

global”, este fato só é possível com o apoio do poder legal através de ações de formação/esclarecimentos e legislação para a implementação destes serviços/processos.

O poder legal contribui para a alteração na forma como os serviços são prestados, conseqüentemente, uma melhor qualidade de serviços prestados, o que influencia, diretamente a diferenciação dos mesmos.

Um outro fator também bastante pertinente no seio do contexto local é o das características da população que influenciam positivamente a diferenciação de serviços nas IPSS.

No que concerne às características da população, o fenómeno do envelhecimento tem vindo a alterar a sua fisionomia.

O envelhecimento da população é, simultaneamente causa e consequência de outros fenómenos (económicos, sociais, demográficos, culturais,...). O fato de existirem cada vez mais idosos e de os idosos serem cada vez mais velhos, a família ter que se desligar dos seus laços e responsabilidades, para com o idoso e dada a conjuntura económica/social vivida, leva a que se tenha que institucionalizar os idosos. Ao optarem pela institucionalização dos idosos, a família e o respetivo idoso são cada vez mais exigentes na seleção da instituição a frequentar. Como a procura de vagas em lares de idosos tem aumentado significativamente, e a oferta tem ficado aquém da procura, a concorrência tem aumentado, o que contribui para um aumento da qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente uma maior diferenciação dos serviços.

No âmbito da cultura local, a distância ao poder através dos diferentes papéis dos superiores e subordinados e das características do chefe influenciam positivamente a diferenciação de serviços em lares de idosos e SAD em IPSS. A boa gestão das IPSS passa pela atribuição de funções/responsabilidades aos seus colaboradores, bem como à sua chefia. Verifica-se, muitas vezes, que as IPSS têm como membros diretivos, pessoas com idade avançada (são as que têm disponibilidade para se dedicarem a causas sociais), não recetivos à mudança e alterações de comportamentos/atitude.

Recentemente, já se tem verificado uma maior preocupação, por parte das organizações, em terem membros da chefia mais novos, mais formados e informados, mais dinâmicos,

mais recetivos à mudança, o que contribui significativamente para a melhoria dos serviços prestados, bem como para a sua diferenciação.

O evitamento da incerteza, a incerteza/curiosidade, competência do “chefe” e existência de regras influenciam a diferenciação dos serviços nas IPSS. Se o chefe é dinâmico, perspicaz e não avesso ao risco e, se cria e faz uso de regras só por estas contribuírem para o pleno funcionamento da instituição, contribui positivamente para a existência de uma maior diferenciação de serviços.

Contrariamente à relação anteriormente apontada, a masculinidade versus feminilidade, traduz-nos que a direção da organização deve procurar consensos na função que desempenha, a igualdade, a solidariedade, qualidade de vida no trabalho, evitar conflitos através da negociação e do compromisso. Embora importantes no seio da organização e para o seu funcionamento, estes fatores não influenciam positivamente a diferenciação de serviços.

O respeito pela tradição da instituição, o espírito economicista, o privilégio do curto prazo e a preservação do “bom nome” da instituição (orientação temporal) são fatores que não influenciam positivamente a diferenciação de serviços.

Nos fatores internos, no âmbito da cultura organizacional, na orientação para o trabalho, o bem-estar, e a preocupação com os problemas pessoais dos colaboradores não influenciam positivamente a diferenciação de serviços. Por conseguinte, no sistema aberto/fechado, o acolhimento e adaptação de novos colaboradores no seio da organização influencia positivamente a diferenciação de serviços.

Os fatores internos que assumem maior relevância na diferenciação de serviços em lares de idosos e SAD nas regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo são as características organizacionais, mais precisamente, a idade, o *status*, a estrutura física da instituição e a estrutura organizacional da própria instituição.

Pressupõe-se que quanto maior é a idade da organização, maior é a sua experiência, eficácia, habilidade na resolução de problemas e prática no desenvolvimento de estratégias de atuação. A verificação destas realidades contribui, significativamente para a diferenciação de serviços nas IPSS.

Cumulativamente, a existência de grande preocupação com a ética profissional, a honestidade e a primazia pelo fator qualidade influenciam consideravelmente a diferenciação de serviços nas IPSS. A “cultura de valores” em Portugal atribui bastante importância à ética profissional, desempenho e honestidade no seio de uma organização.

Se todos os colaboradores desempenharem as suas funções em prol da mesma máxima – maximização da qualidade dos serviços prestados, as famílias vão optar por institucionalizar o idoso ou usufruir dos serviços de SAD nessas IPSS e, conseqüentemente existe uma maior diferenciação de serviços prestados.

No que respeita às implicações da presente dissertação para a área de gestão, os gestores/diretores das instituições de cariz social devem ser conhecedores e recetivos de todas os fatores que influenciam positivamente a diferenciação de serviços. A gestão deve dar particular atenção à vertente da economia social, uma vez que, gradualmente, se tem revelado um setor em plena expansão.

Por fim, pode concluir-se que o objetivo inicial de analisar a diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD nas regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo. Foram obtidas relações positivas entre as variáveis do estudo, o que remete para o facto de que todas as variáveis têm influência na performance dos colaboradores.

Na fase inicial deste trabalho de investigação, fazia sentido debruçarmo-nos, comparativamente, nos determinantes que influenciam a diferenciação de serviços nas IPSS das regiões do Baixo Vouga e Alto Alentejo, uma vez que, o contexto e a cultura local, bom como, o contexto e cultura organizacional apresentavam características diferentes (tal como menciona no enquadramento deste trabalho). Contudo, dada a gradual alteração da sociedade em prol de um país composto, maioritariamente, por idosos, o poder central viu-se obrigado a intervir indiretamente. O governo central tinha, obrigatoriamente, que aumentar o número de vagas nas IPSS, optou por fazê-lo através de ajudas financeiras concedidas às IPSS, com a elaboração de candidaturas a diversos programas de financiamento (PIDAC, POFDS, PARES I, II, POPH, PRODER, INALENTEJO) para a construção/remodelação/adaptação de novas infraestruturas.

Com a construção de novas infraestruturas, bem como a obrigatoriedade da existência em cada IPSS de um técnico de serviço social, ocupando, cumulativamente ou não o cargo de diretor técnico a realidade vivida tem sofrido alguma evolução na diferenciação de serviços prestados, o que justificou uma análise complementar, e não comparativa, entre as duas regiões estudadas.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

A amostra deste estudo foi construída através de 57 respostas de IPSS, das duas regiões inquiridas, a dimensão da amostra não é muito significativa, o que não permite considerar as conclusões obtidas como de elevada fiabilidade. Assim sendo, a dimensão da amostra é uma das principais limitações desta investigação, que resultou da dificuldade de obtenção de respostas aos questionários enviados. A falta de disponibilidade, por parte dos colaboradores das instituições, para responderem aos questionários, bem como a existência de incapacidade de resposta, associadas a limitações hierárquicas (obrigatoriedade dos técnicos imprimirem em formato papel o questionário para levarem a reunião de direção para esta autorizar, ou não, o seu preenchimento).

Como restrição ao estudo, pode-se referir as escolhas das técnicas estatísticas, para testar as hipóteses do modelo conceptual proposto. As técnicas utilizadas permitiram apenas analisar, de forma parcial, os efeitos dos diferentes conceitos, não englobando os efeitos indiretos na diferenciação de serviços. Uma maior amostra possibilitaria a utilização de equações estruturais para incluir posteriormente nos determinantes dos fatores internos e externos na diferenciação de serviços.

O fato da diferenciação de serviços em lares de idosos e SAD ser baseada na percepção/resposta dos colaboradores, pode ser considerada uma limitação, pois alguns colaboradores podem não ter conhecimento suficiente do funcionamento da organização como um todo. Assim, podem existir algumas diferenças entre as respostas dadas e a realidade.

Dividir o questionário em duas partes (ambas com as mesmas perguntas), onde numa se pergunta sobre os fatores de qualidade, e noutra sobre os fatores de diversificação, porque podem ser diferentes (ou seja, estudar as duas vertentes da diferenciação de forma isolada).

Como propostas para investigações futuras sugere-se a aplicação do modelo delineado a outras regiões do país. Seria interessante, também, acrescentar ao modelo, algumas variáveis mediadoras (indiretas), como por exemplo, a motivação, satisfação, comprometimento dos colaboradores em níveis hierárquicos superiores (com poder de decisão).

Foi um trabalho de intensa aprendizagem, que é um dos objetivos da presente dissertação, e na próxima irei aproveitar tudo o que aprendi para fazer uma investigação ainda melhor.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, António José Pereira dos Santos. (2008). *A Pessoa Idosa institucionalizada em Lares Aspectos e contextos da Qualidade de Vida*. (Mestrado), Universidade do Porto, Porto.
- Almeida, F., & Sobral, F. (2007). A influência dos valores culturais na Responsabilidade Social das Empresas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jul/Set*, 52-61.
- Anan, Kofi. (2002). II Assembleia Mundial do Envelhecimento. Madrid: ONU.
- BanaszakHoll, J., Zinn, J. S., & Mor, V. (1996). The impact of market and organizational characteristics on nursing care facility service innovation: A resource dependency perspective. *Health Services Research, 31*(1), 97-117.
- Bollen, K. A., & Barb, K. H. (1981). Pearson's R and coarsely categorized measures. *American Sociological Review, 46*(2), 232-239.
- Born, T., & Boechat, N. S. (2006). A qualidade dos cuidados ao idoso institucionalizado. In L. P. E. V. Freitas, F. A. X. cançado, J. Doll, & M. L. Gorzoni (Ed.), *Tratado de geriatria e gerontologia* (pp. 1131-1141). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Bourque, L. B., & Fielder, E. P. (2003). *How to Conduct Self-Administered and Mail Surveys* (2 ed. ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods, 1*, 16-29.

- Ferreira, Alina Rita Gonçalves. (2010). *Programas de exercícios físicos para idosos na administração local: a realidade do distrito de Aveiro*. (Mestrado), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Ferreira, Sílvia. (2006). *As organizações de terceiro sector na reforma da Segurança Social*. Paper presented at the IV Congresso Português de Sociologia.
- Filho, Miguel Arantes Normanha. (2013). *Gestão de serviços para a Terceira Idade: Uma opção via Terceiro Setor*.
- Folland, S., Goodman, A. C. , & Stano, M. (1997). *The Economics of Health and Healthcare* (2nd ed.): Prentice-Hall, Inc.
- Fontes, Rui Manuel dos Santos. (2008). *Lares de Idosos Versus Apoio Domiciliário*.
- Gan, L. L., & Frederick, J. R. (2011). Medical tourism facilitators: Patterns of service differentiation. *Journal of Vacation Marketing*, 17(3), 165-183.
- Gerhard, M., Christ, B. , & Deon, N. (1997). The dimensions of service quality: the original European perspective revisited. *Service Industries Journal*, 17(1), 173-189.
- Ginn, G. O., & Young, G. J. . (1992). Organizational and environmental determinants of hospital strategy. *Hospital and Health Services Administration*, 37(3), 291-302.
- Gronroos, C. (1993). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de dados* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hardy, Brian, Mur-Veemanu, Ingrid, Steenbergen, Marijke, & Wistow, Gerald. (1999). Inter-agency services in England and The Netherlands: A comparative study of integrated care development and delivery. *Health policy (Amsterdam, Netherlands)*, 48(2), 87-105.

- Héla, Mkbini. (2002). LA CONTRIBUTION DE ENVIRONNEMENT PHYSIQUE À LA DIFFÉRENCIATION DES ENTERPRISES DE SERVICE. *Revue Française du Marketing*, 188(3).
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2 ed. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hirschman, E. C. , & Holbrook, M. B. . (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *The Journal of Marketing*, 92-101.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações, compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- INE. (2009). Estatísticas Demográficas 2008. Retrieved 07-05-2013, 2013, from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACAOESpub_boui=71446801&PUBLICACOESmodo=2
- INE. (2013). Pirâmides Etárias. from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_p_etarias&menuBOUI=13707095&contexto=pe&selTab=tab4
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of retailing*, 49(4), 48-64.
- Leichsenring, K. , 4. (2004). Developing integrated health and social care services for older persons in Europe. *International Journal of Integrated Care*, 4.

- Lien, N. H., & Kao, S. L. (2008). The Effects of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction Across Different Service Types: Alternative Differentiation As a Moderator. In A. Y. Lee & D. Soman (Eds.), *Advances in Consumer Research, Vol 35* (Vol. 35, pp. 522-526).
- Lin, Y. J., & Wan, T. T. H. (2001). Effect of organizational and environmental factors on service differentiation strategy of integrated healthcare networks. *Health Services Management Research, 14*(1), 18-26.
- Lucas, Fernando, & Pereira, Hélder. (2009). *Gestão das IPSS com valências diversificadas : proposta de um modelo de referência de actuação estratégica dos dirigentes*. Instituto Politécnico de Santarém.
- Machado, D. (2009). *Dimensões da Cultura Organizacional no Modelo de Hofstede: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário*. Paper presented at the XII SEMEAD Empreendedorismo e Inovação, Brasil.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (4 ed. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3 ed. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, Rosa Maria Lopes, Santos, Ana Cristina Almeida. (2008). *Ser Idoso Hoje*.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Ministerial, Despacho. (2004). *Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas*. Lisboa.

- Nahra, T. A. (1998). Private and public ownership in behavioral healthcare: A comparison of performance measures. *Abstract Book Association for Health Services Research*, 15, 325.
- OCDE. (1998). Le vieillissement démographique. In OCDE (Ed.), *L'Observateur de L'OCDE* (Vol. 212).
- OMS. (2002). *Active Ageing, A Policy Framework*. Paper presented at the II Assembleia Mundial sobre Envelhecimento, Madrid.
- Paschini, S. (2006). *Estratégia: Alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio - a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: Quality Mark.
- Patrício, L., & Carrilho, M. J. (2002). A situação demográfica recente em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, 32.
- Pereira, Cláudia Maria Soares (2010). *O contributo das TIC para a qualidade de vida de pessoas idosas* (Mestrado), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (5 ed. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, Maria Helena, & Gageiro, João Nunes. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais, A complementariedade do SPSS* (4ª ed.): Edições Sílabo.
- Pimentel, L. (2005). *O lugar do idoso na família: Contextos e trajetórias* (2 ed. ed.). Coimbra: Quarteto.
- Planeamento, Gabinete de Estratégia e. (2012). Carta Social - Folha Informativa nº 9. Retrieved 17-05-2013, 2013, from www.cartasocial.pt/pdf/FI092012.pdf
- Prof2000. (2013). Estrutura Etária. from <http://www.prof2000.pt/users/elisabethm/geo10/piramide1.htm>

- Rito, Susana Isabel Nobre. (2011). *Grelha de caracterização habitacional para pessoas idosas*. University of Aveiro, Aveiro.
- Rocha, Patrícia Marlene Rodrigues da. (2010). *Qualidade de vida em pessoas idosas: o Centro Social Paroquial São Pedro Maceda*. (Mestrado), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Rossetto, C. , & Rossetto, A. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1).
- Sangreman, C., Carreiro, M. J., Proença, F., Ribeiro, H., Fernandes, M., Sambu, B., & Moniz, M. (2009). Uma aplicação da metodologia de G. Hofstede: inquérito à cultura organizacional das ONGD em Portugal, Guiné e Cabo Verde (Vol. 82). Lisboa: Centro de Estudos sobre Africa e do Desenvolvimento - ISEG.
- Direcção-Geral da Saúde. (2004). Programa Nacional para a saúde das pessoas idosas. Retrieved 07-05-2013, 2013, from <http://www.dgs.pt/upload/membro.id/ficheiros/i006346.pdf>
- Social, Informação. (2006). Programa de Apoio Integrado a Idosos (PAII).
- Ministério do Trabalho e Solidariedade Social. (2006). *Carta social: rede de serviços e equipamento 2004*. Lisboa.
- Wakefield, K. L., Blodgett, J. G. . (1994). The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66-76.

Anexos

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Caro/a colaborador/a.

No âmbito da Unidade Curricular Projeto/Estágio/Dissertação, inserida no Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro, este questionário tem como objetivo permitir a realização de um estudo sobre a Diferenciação de Serviços em Lares de Idosos e SAD nos distritos de Aveiro e Portalegre.

Diferenciação de Serviços definida como a heterogeneidade na qualidade/variedade dos serviços prestados em Lares de Idosos e SAD.

As respostas recolhidas são totalmente anónimas e serão usadas unicamente com um propósito científico.

Um questionário deverá ser respondido por um elemento da Direção da Instituição e outro pelo Diretor Técnico.

Por favor, responda com sinceridade a todas as afirmações, a sua opinião é muito importante.

O preenchimento do questionário levará, aproximadamente, 15 minutos.

Agradeço o preenchimento do questionário no prazo de 15 dias para possibilitar a celeridade do estudo.

Obrigado pelo tempo dispensado e pela sua gentil colaboração.

Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha _____

Preencha com um x, na posição correspondente à sua opinião.

DETERMINANTES/FATORES EXTERNOS

Indique o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a influência de fatores externos na diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD. Tenha em consideração a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
I.1) A cultura local devia influenciar a integração de utentes em serviços de prestação de cuidados de saúde/sociais.					
I.2) O contexto local, para o qual o equipamento foi construído, devia ser tomado em consideração na sua conceção.					
I.3) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Governo Central.					
I.4) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Poder Local.					
I.5) As características da população, para a qual o equipamento foi construído, deviam ser mais importantes na sua definição.					
I.6) A hierarquia processual e o sistema legal, associado ao procedimento de implementação de serviços, deviam ser etapas cumpridas para a prestação do serviço em causa.					
I.7) A integração dos vários serviços oferecidos pela instituição devia potenciar um maior grau de autonomia profissional e organizacional.					
I.8) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar o modo como os serviços são prestados.					
I.9) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar a diversificação dos serviços prestados.					
I.10) A presença de outros lares no mesmo Concelho e/ou em Concelhos vizinhos devia influenciar os preços cobrados na instituição.					
I.11) A diferenciação dos serviços prestados por outros lares da região devia fazer parte de uma estratégia de negócio.					
I.12) A competitividade a nível de mercado devia ter influência na possibilidade de uma instituição diferenciar os seus serviços.					

Por favor pense num ambiente institucional/trabalho ideal, independentemente da sua instituição/trabalho atual. Ao escolher um ambiente institucional/trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue):

1 - De muito pouca ou nenhuma importância

2 - De pouca importância

3 - De importância moderada

4 - Muito importante

5 - MUITÍSSIMO importante

	1	2	3	4	5
I.13) A necessidade de dependência hierárquica deveria ser baixa.					
I.14) Hierarquia deveria significar uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência.					
I.15) Todos os níveis da estrutura hierárquica deveriam ser acessíveis.					
I.16) Todos deveriam ter direitos iguais.					
I.17) A diferença de poder não deveria ter a ver com o nível hierárquico.					
I.18) Deveria haver uma maior descentralização ou delegação.					
I.19) Deveriam existir diferenças salariais reduzidas entre o topo e a base da instituição.					
I.20) Os colaboradores e os superiores deveriam ser tratados de igual forma.					
I.21) Deveria poder-se evoluir para uma redistribuição de poder dentro da instituição.					
I.22) Deveria existir uma dependência entre os níveis hierárquicos.					
I.23) Todos os graus da estrutura hierarquia deveriam ser consultados.					
I.24) Os privilégios e símbolos de poder, estatuto, não deveriam existir.					
I.25) O chefe ideal deveria ser um democrata dotado e competente.					
I.26) O interesse de cada um deveria estar primeiro.					
I.27) A opinião pessoal deveria ser importante.					
I.28) A competição deveria ser entre indivíduos.					
I.29) A promoção deveria ser baseada no mérito de cada um.					
I.30) Deveria existir uma divisão clara entre vida privada e trabalho.					
I.31) As organizações não deveriam cuidar dos seus membros para além da relação laboral.					
I.32) Dizer o que se pensa mesmo com conflitos deveria ser importante.					
I.33) A relação de trabalho deveria ser independente de outro tipo de relação.					
I.34) Só aquilo que a instituição define como opções ou estratégia deveria ser seguido.					
I.35) As pessoas e as relações entre elas deveriam ser importantes com ou sem sucesso material.					
I.36) Deveria trabalhar-se para viver.					
I.37) A direção deveria procurar os consensos.					
I.38) A igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho deveriam ser importantes.					
I.39) Os conflitos deveriam resolvidos pela negociação e compromisso.					
I.40) O trabalho deveria ter uma função social de melhorar o bem-estar dos desfavorecidos.					
I.41) A modéstia e a humildade deveriam prevalecer.					
I.42) Dever-se-ia ajudar, ser solidário e cooperativo.					

I.43) Dever-se-ia fazer o melhor que se pode e sabe.					
I.44) Não se deveria saber o dia de amanhã.					
I.45) A emoção e a conflitualidade não deveriam mostrar-se.					
I.46) O que é diferente deveria ser curioso.					
I.47) O chefe deveria ter o direito de não saber, não estar informado.					
I.48) Não deveriam ser necessárias muitas regras.					
I.49) O tempo seria para ir passando.					
I.50) Por vezes seria bom não fazer nada.					
I.51) As ideias, reformas, inovações e comportamentos novos deveriam ser bem-vindos.					
I.52) A realização devia ser importante.					
I.53) A amizade devia ser independente das ideias de cada um.					
I.54) Deveria existir Respeito pela tradição da instituição.					
I.55) As obrigações sociais deveriam ser para manter.					
I.56) Não deveria ser necessário poupar.					
I.57) Os resultados deveriam ser imediatos.					
I.58) O “bom nome” da instituição/empresa ou capital social deveria ser sempre importante.					
I.59) Deveria existir pouco planeamento estratégico e mais a gestão do “dia a dia”.					
I.60) A necessidade de dependência hierárquica deveria ser alta.					
I.61) A hierarquia nas organizações deveria reflectir uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível hierárquico.					
I.62) A hierarquia deveria implicar reserva no acesso aos vários degraus da estrutura.					
I.63) A diferentes capacidades diferentes direitos.					
I.64) O poder deveria ser correspondente ao nível de hierarquia.					
I.65) O poder deveria estar concentrado.					
I.66) Quanto maior responsabilidade maior deveria ser o salário.					
I.67) Os subordinados e os superiores deveriam ter papéis diferentes porque são diferentes.					
I.68) Só “à força” se deveria mudar o poder numa instituição.					
I.69) Os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos deveriam depender dos de cima mas não o contrário.					
I.70) Os graus superiores da hierarquia deveriam dizer o que fazer aos restantes.					
I.71) Os símbolos de poder deveriam servir para distinguir os graus de hierarquia.					
I.72) O chefe ideal deveria ser um autocrata benevolente.					
I.73) O interesse da instituição deveria estar primeiro.					
I.74) A opinião formada colectivamente deveria ser importante.					

I.75) A promoção deveria ser baseada na lealdade para com o grupo e na antiguidade.					
I.76) A vida privada e o trabalho confundem-se muitas vezes.					
I.77) As organizações deveriam preocupar-se com todos os aspetos da vida dos seus membros.					
I.78) Deveria ser importante manter as boas relações.					
I.79) Sem uma relação de confiança não deveria existir relação de trabalho.					
I.80) A aplicação dos valores e as regras gerais deveriam ser sempre as mesmas.					
I.81) A instituição deveria aceitar e incorporar nas suas opções modelos e estratégias de outros atores.					
I.82) O sucesso das pessoas e o progresso material deveriam ser importantes para a relação entre elas.					
I.83) Deveria viver-se para trabalhar.					
I.84) A direção deveria dizer o que quer fazer.					
I.85) A competição e os resultados deveriam ser importantes.					
I.86) Os conflitos deveriam ser resolvidos pelo confronto.					
I.87) O trabalho deveria ser um meio de sucesso e de progresso material para melhorar o bem-estar de todos.					
I.88) A visibilidade mesmo com ostentação deveria ser importante.					
I.89) Dever-se-ia procurar ser e fazer melhor do que os outros.					
I.90) Dever-se-ia fazer o melhor que existe.					
I.91) Dever-se-ia procurar planear o mais possível o dia de amanhã.					
I.92) A emoção e o conflito deveriam ser públicas em momentos e lugares apropriados.					
I.93) O que é diferente é perigoso.					
I.94) O chefe deveria saber sempre todas as respostas.					
I.95) Deveriam existir regras mesmo que sejam ineficazes.					
I.96) Tempo deveria ser dinheiro.					
I.97) O trabalho constante deveria ser uma necessidade interior.					
I.98) As ideias, reformas, inovações e os comportamentos novos deveriam ser vistos com cuidado.					
I.99) A realização com segurança deveria ser importante.					
I.100) Pessoas com ideias diferentes não deveriam estabelecer amizade.					
I.101) A manutenção das obrigações sociais depende do seu custo.					
I.102) A poupança e o novo investimento são essenciais.					
I.103) Os resultados podem demorar ou serem a longo prazo.					
I.104) Um objetivo socialmente superior deve subordinar tudo.					
I.105) Deveriam existir mais planos e estratégias a longo prazo.					

DETERMINANTES/FATORES INTERNOS

Indique, por favor, o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a influência de fatores internos na diferenciação de serviços em Lares de Idosos e SAD. Tenha em consideração a seguinte escala:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1 – Discordo totalmente | 4 – Concordo |
| 2 – Discordo | 5 – Concordo totalmente |
| 3 – Nem concordo nem discordo | |

	1	2	3	4	5
II.1) A quantidade de utentes da instituição devia influenciar os serviços que são prestados.					
II.2) De entre os serviços prestados na instituição deviam existir alguns especializados (p. ex. fisioterapia, terapia da fala, terapia ocupacional, etc.).					
II.3) A idade da instituição (maior experiência) devia ter influência na adoção de planos organizacionais no sentido de uma diferenciação de serviços.					
II.4) O <i>status</i> de uma instituição pode alterar a eficácia no desenvolvimento de estratégias organizacionais para a diferenciação de serviços.					
II.5) As características da estrutura organizacional de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.					
II.6) As características das estruturas físicas de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.					

Por favor pense num ambiente institucional/trabalho ideal, independentemente da sua instituição/trabalho atual. No seu dia-a-dia no ambiente institucional qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue):

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1 - De muito pouca ou nenhuma importância | 4 - Muito importante |
| 2 - De pouca importância | 5 - Muitíssimo importante |
| 3 - De importância moderada | |

	1	2	3	4	5
II.7) Evitar riscos desnecessários.					
II.8) Os dias serem sempre iguais (a rotina do dia a dia).					
II.9) Não depender demasiado esforço no trabalho.					
II.10) Os dias trazerem sempre novos desafios.					

	1	2	3	4	5
II.11) Despender sempre o máximo de esforço possível.					
II.12) Sentir-se à vontade em dar primazia às situações profissionais (não familiares).					
II.13) Os problemas pessoais dos colaboradores serem tomados em consideração pelos responsáveis da instituição.					
II.14) A instituição assumir responsabilidade pelo bem-estar dos seus colaboradores.					
II.15) Decisões importantes serem tomadas coletivamente.					
II.16) Pressão para a realização do trabalho.					
II.17) Decisões importantes serem tomadas individualmente.					
II.18) Criação de uma identidade social e familiar em que estarão inseridos os colaboradores (na instituição).					
II.19) Preocupação com o futuro profissional dos colaboradores.					
II.20) A importância da competência profissional na contratação de colaboradores.					
II.21) Acolhimento dado a novos colaboradores ou pessoas externas à organização.					
II.22) Tempo de adaptação/acolhimento de novos colaboradores ou pessoas externas à organização.					
II.23) Os horários das reuniões serem escrupulosamente mantidos.					
II.24) Existir pouca preocupação com os custos.					
II.25) Os horários das reuniões serem mantidos apenas aproximadamente.					
II.26) Piadas frequentes sobre a instituição e/ou o trabalho.					
II.27) Existir elevada preocupação com os custos.					
II.28) As piadas sobre a instituição e/ou o trabalho serem raras.					
II.29) Os procedimentos serem mais importantes que os resultados.					
II.30) Grande preocupação com a ética profissional e honestidade.					
II.31) A quantidade ser mais importante que a qualidade.					
II.32) Os resultados serem mais importantes que os procedimentos.					
II.33) A qualidade ser mais importante que a quantidade.					
II.34) Importância da estrutura física na diferenciação de serviços.					

II.35) Qual a idade média dos principais membros da direção (Presidente, Vice-Presidente e Tesoureiro)?

- 30 a 40 anos
 41 a 50 anos
 51 a 60 anos
 61 a 70 anos
 Mais de 70 anos

Grelha III – Diferenciação de Serviços

Indique, por favor, o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a diferenciação de serviços na sua instituição. Tenha em consideração a escala que é apresentada de seguida:

1 – Discordo totalmente

4 – Concordo

2 – Discordo

5 – Concordo totalmente

3 – Nem concordo nem discordo

	1	2	3	4	5
III.1) Existe diferença entre os serviços prestados na instituição e os prestados em outros lares de idosos e SAD da região.					

III.2) Classifique a diferenciação nos serviços prestados comparativamente com outros lares de idosos e SAD, de acordo com a seguinte escala:

- 1=decerto que existe diferenciação 2=provavelmente existe diferenciação
 3=talvez sim/talvez não 4=provavelmente não existe diferenciação
 5=decerto que não existe diferenciação

Preencha com um x, na posição que melhor corresponde às suas características e à sua situação na empresa/instituição:

<ul style="list-style-type: none"> • Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
<ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua idade? <input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as suas habilitações académicas <input type="checkbox"/> 3º Ciclo ou inferior <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Pós-graduação/mestrado <input type="checkbox"/> Secundário ou equivalente <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> MBA
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo que ocupa: <input type="checkbox"/> Diretor ou gerente <input type="checkbox"/> Diretor Técnico
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo na empresa/instituição: <input type="checkbox"/> Há menos de 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> Há mais de 20 anos

• **Natureza jurídica da empresa/instituição:**

IPSS

Privada

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO II – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Aveiro	32	56,1	56,1	56,1
Valid Portalegre	25	43,9	43,9	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feminino	47	82,5	83,9	83,9
Valid Masculino	9	15,8	16,1	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Missing System	1	1,8		
Total	57	100,0		

Qual a sua idade?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Até 25 anos	5	8,8	9,4	9,4
26 a 30 anos	8	14,0	15,1	24,5
31 a 35 anos	13	22,8	24,5	49,1
Valid 36 a 40 anos	15	26,3	28,3	77,4
41 a 45 anos	4	7,0	7,5	84,9
46 a 50 anos	3	5,3	5,7	90,6
Mais de 50 anos	5	8,8	9,4	100,0
Total	53	93,0	100,0	
Missing System	4	7,0		
Total	57	100,0		

Quais são as suas habilitações académicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secundário ou equivalente	4	7,0	7,5	7,5
	Bacharelato	1	1,8	1,9	9,4
	Licenciatura	36	63,2	67,9	77,4
	Pós-graduação/mestrado	12	21,1	22,6	100,0
	Total	53	93,0	100,0	
Missing	System	4	7,0		
Total		57	100,0		

Tempo na empresa/instituição:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Há menos de 2 anos	7	12,3	12,5	12,5
	Entre 2 e 5 anos	15	26,3	26,8	39,3
	Entre 6 e 10 anos	14	24,6	25,0	64,3
	Entre 11 e 15 anos	14	24,6	25,0	89,3
	Entre 16 e 20 anos	3	5,3	5,4	94,6
	Há mais de 20 anos	3	5,3	5,4	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	System	1	1,8		
Total		57	100,0		

Sexo * Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha Crosstabulation

Count

		Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha		Total
		Aveiro	Portalegre	
Sexo	Feminino	25	22	47
	Masculino	7	2	9
Total		32	24	56

Qual a sua idade? * Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha

Crosstabulation

Count

		Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha		Total
		Aveiro	Portalegre	
		Até 25 anos	2	
Qual a sua idade?	26 a 30 anos	3	5	8
	31 a 35 anos	6	7	13
	36 a 40 anos	11	4	15
	41 a 45 anos	2	2	4
	46 a 50 anos	1	2	3
	Mais de 50 anos	4	1	5
Total		29	24	53

Quais são as suas habilitações académicas * Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha Crosstabulation

Count

		Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha		Total
		Aveiro	Portalegre	
		Quais são as suas habilitações académicas	Secundário ou equivalente	
	Bacharelato	0	1	1
	Licenciatura	18	18	36
	Pós-graduação/mestrado	8	4	12
Total		29	24	53

Tempo na empresa/instituição: * Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha

Crosstabulation

Count

		Distrito onde se localiza a empresa/instituição onde trabalha		Total
		Aveiro	Portalegre	
Tempo na empresa/instituição:	Há menos de 2 anos	2	5	7
	Entre 2 e 5 anos	10	5	15
	Entre 6 e 10 anos	6	8	14
	Entre 11 e 15 anos	8	6	14
	Entre 16 e 20 anos	3	0	3
	Há mais de 20 anos	3	0	3
Total		32	24	56

ANEXO III – ANÁLISE DESCRITIVA

VARIÁVEL LATENTE – CONTEXTO LOCAL

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
I.1) A cultura local devia influenciar a integração de utentes em serviços de prestação de cuidados de saúde/sociais.	3.75	1.040	-1.062	.953	
I.2) O contexto local, para o qual o equipamento foi construído, devia ser tomado em consideração na sua conceção.	4.46	.600	-1.113	2.988	
I.3) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Governo Central.	2.93	1.208	-.428	-.851	
I.4) A instituição devia ser mais influenciada, no seu funcionamento global, pela ação do Poder Local.	3.04	1.101	-.487	-.730	
I.5) As características da população, para a qual o equipamento foi construído, deviam ser mais importantes na sua definição.	4.28	.726	-.779	.396	
I.6) A hierarquia processual e o sistema legal, associado ao procedimento de implementação de serviços, deviam ser etapas cumpridas para a prestação do serviço em causa.	4.02	.641	-.015	-.457	
I.7) A integração dos vários serviços oferecidos pela instituição devia potenciar um maior grau de autonomia profissional e organizacional.	4.16	.702	-.551	.384	
I.8) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar o modo como os serviços são prestados.	3.40	1.116	-.548	-.349	
I.9) A proximidade geográfica de outros lares devia influenciar a diversificação dos serviços prestados.	3.74	1.027	-.877	.410	
I.10) A presença de outros lares no mesmo Concelho e/ou em Concelhos vizinhos devia influenciar os preços cobrados na instituição.	2.91	1.243	.056	-.863	
I.11) A variabilidade dos serviços prestados por outros lares da região devia fazer parte de uma estratégia de negócio.	3.07	1.208	-.076	-.950	
I.12) A competitividade a nível de mercado devia ter influência na possibilidade de uma instituição diferenciar os seus serviços.	3.72	.996	-1.313	1.502	

VARIÁVEL LATENTE – DISTÂNCIA AO PODER

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
I.13) A necessidade de dependência hierárquica deveria ser baixa.	3.26	.877	-.550	.933	
I.14) Hierarquia deveria significar uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência.	2.51	1.020	-.129	-1.077	
I.15) Todos os níveis da estrutura hierárquica deveriam ser acessíveis.	4.05	.875	-1.266	2.264	
I.16) Todos deveriam ter direitos iguais.	4.21	.959	-1.324	1.568	
I.17) A diferença de poder não deveria ter a ver com o nível hierárquico.	3.14	1.093	-.373	-.285	
I.18) Deveria haver uma maior descentralização ou delegação.	3.89	.838	-.549	.935	
I.19) Deveriam existir diferenças salariais reduzidas entre o topo e a base da instituição.	2.72	1.082	.240	-.595	
I.20) Os colaboradores e os superiores deveriam ser tratados de igual forma.	4.16	.882	-1.290	2.238	
I.21) Deveria poder-se evoluir para uma redistribuição de poder dentro da instituição.	3.60	1.163	-.913	.141	
I.22) Deveria existir uma dependência entre os níveis hierárquicos.	3.35	1.026	-.557	.187	
I.23) Todos os graus da estrutura hierárquica deveriam ser consultados.	3.51	1.054	-.592	-.387	
I.24) Os privilégios e símbolos de poder, estatuto, não deveriam existir.	3.21	1.206	-.295	-.784	
I.25) O chefe ideal deveria ser um democrata dotado e competente.	3.89	1.191	-.843	-.374	
I.59) Deveria existir pouco planeamento estratégico e mais a gestão do "dia a dia".	1.98	1.126	.969	.149	
I.60) A necessidade de dependência hierárquica deveria ser alta.	2.65	1.044	-.120	-.758	
I.61) A hierarquia nas organizações deveria reflectir uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível hierárquico.	2.18	1.088	.932	.557	
I.62) A hierarquia deveria implicar reserva no acesso aos vários degraus da estrutura.	2.54	1.036	.028	-.728	
I.63) A diferentes capacidades diferentes direitos.	2.39	1.130	.563	-.303	
I.64) O poder deveria ser correspondente ao nível de hierarquia.	3.28	1.130	-.352	-.380	
I.65) O poder deveria estar concentrado.	2.04	.844	.117	-1.167	
I.66) Quanto maior responsabilidade maior deveria ser o salário.	4.23	.780	-1.366	3.834	
I.67) Os subordinados e os superiores deveriam ter papéis diferentes porque são diferentes.	3.63	1.063	-.589	-.207	
I.68) Só "à força" se deveria mudar o poder numa instituição.	1.58	.706	.815	-.554	
I.69) Os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos deveriam depender dos de cima mas não o contrário.	2.56	1.086	.184	-.295	
I.70) Os graus superiores da hierarquia deveriam dizer o que fazer aos restantes.	3.09	.987	-.643	-.316	
I.71) Os símbolos de poder deveriam servir para distinguir os graus de hierarquia.	2.46	1.070	.073	-1.218	.584

VARIÁVEL LATENTE – INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic		
I.26) O interesse de cada um deveria estar primeiro.	2.19	1.060	.625	-.017		
I.27) A opinião pessoal deveria ser importante.	3.86	.972	-.314	-.426		
I.28) A competição deveria ser entre indivíduos.	2.47	1.071	-.065	-.872		
I.29) A promoção deveria ser baseada no mérito de cada um.	4.51	.685	-2.455	10.863		
I.30) Deveria existir uma divisão clara entre vida privada e trabalho.	4.40	.704	-.760	-.613		
I.31) As organizações não deveriam cuidar dos seus membros para além da relação laboral.	2.84	1.236	.311	-.732		
I.32) Dizer o que se pensa mesmo com conflitos deveria ser importante.	3.63	.957	-.201	-.838		
I.33) A relação de trabalho deveria ser independente de outro tipo de relação.	3.98	.935	-1.050	1.760		
I.34) Só aquilo que a instituição define como opções ou estratégia deveria ser seguido.	3.09	1.106	-.589	-.344		
I.72) O chefe ideal deveria ser um autocrata benevolente.	1.95	.971	.835	.333		
I.73) O interesse da instituição deveria estar primeiro.	3.88	1.001	-.852	.733		
I.74) A opinião formada colectivamente deveria ser importante.	4.26	.695	-.738	.715		
I.75) A promoção deveria ser baseada na lealdade para com o grupo e na antiguidade.	3.25	1.214	-.431	-.416		
I.76) A vida privada e o trabalho confundem-se muitas vezes.	3.19	1.217	-.199	-1.013		
I.77) As organizações deveriam preocupar-se com todos os aspetos da vida dos seus membros.	3.33	1.024	-.617	.108		
I.78) Deveria ser importante manter as boas relações.	4.53	.630	-.991	-.024		
I.79) Sem uma relação de confiança não deveria existir relação de trabalho.	3.88	.946	-1.189	1.784		
I.80) A aplicação dos valores e as regras gerais deveriam ser sempre as mesmas.	3.39	1.082	-.309	-.396		.459

VARIÁVEL LATENTE – FEMINILIDADE VERSUS MASCULINIDADE

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
I.35) As pessoas e as relações entre elas deveriam ser importantes com ou sem sucesso material.	4.02	.916	-1.336	2.673	.619
I.36) Deveria trabalhar-se para viver.	2.89	1.160	.070	-.518	
I.37) A direção deveria procurar os consensos.	4.02	.954	-1.058	1.590	
I.38) A igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho deveriam ser importantes.	4.67	.546	-1.393	1.071	
I.39) Os conflitos deveriam resolvidos pela negociação e compromisso.	4.07	1.067	-1.333	1.663	
I.40) O trabalho deveria ter uma função social de melhorar o bem-estar dos desfavorecidos.	4.11	1.012	-1.288	1.616	
I.41) A modéstia e a humildade deveriam prevalecer.	4.23	.732	-.388	-1.027	
I.42) Deveria-se ajudar, ser solidário e cooperativo.	4.54	.569	-.780	-.380	
I.43) Deveria-se fazer o melhor que se pode e sabe.	4.46	.867	-2.412	6.298	
I.81) A instituição deveria aceitar e incorporar nas suas opções modelos e estratégias de outros atores.	3.60	.799	-.219	-.291	
I.82) O sucesso das pessoas e o progresso material deveriam ser importantes para a relação entre elas.	3.04	1.117	-.310	-.252	
I.83) Deveria viver-se para trabalhar.	2.28	.901	.465	.307	
I.84) A direção deveria dizer o que quer fazer.	3.40	.884	-1.225	1.088	
I.85) A competição e os resultados deveriam ser importantes.	3.40	.904	-.755	.333	
I.86) Os conflitos deveriam ser resolvidos pelo confronto.	2.23	1.079	.597	-.155	
I.87) O trabalho deveria ser um meio de sucesso e de progresso material para melhorar o bem-estar de todos.	4.12	.683	-.159	-.799	
I.88) A visibilidade mesmo com ostentação deveria ser importante.	2.54	1.310	.419	-.858	
I.89) Deveria-se procurar ser e fazer melhor do que os outros.	3.70	1.034	-.466	-.472	

VARIÁVEL LATENTE – EVITAMENTO DA INCERTEZA

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
I.44) Não se deveria saber o dia de amanhã.	2.72	1.320	.253	-.999	.627
I.45) A emoção e a conflitualidade não deveriam mostrar-se.	3.18	1.020	-.470	.068	
I.46) O que é diferente deveria ser curioso.	3.25	1.074	-.066	-.464	
I.47) O chefe deveria ter o direito de não saber, não estar informado.	1.89	.939	.618	-.754	
I.48) Não deveriam ser necessárias muitas regras.	2.02	1.142	.786	-.541	
I.49) O tempo seria para ir passando.	1.37	.698	1.962	3.430	
I.50) Por vezes seria bom não fazer nada.	1.63	1.080	1.765	2.330	
I.51) As ideias, reformas, inovações e comportamentos novos deveriam ser bem-vindos.	4.23	1.069	-1.657	2.529	
I.52) A realização devia ser importante.	4.47	.658	-.876	-.292	
I.53) A amizade devia ser independente das ideias de cada um.	4.33	.740	-.903	.426	
I.90) Deveria-se fazer o melhor que existe.	4.11	.880	-.862	1.024	
I.91) Deveria-se procurar planear o mais possível o dia de amanhã.	4.26	.720	-.444	-.945	
I.92) A emoção e o conflito deveriam ser públicas em momentos e lugares apropriados.	2.82	1.136	-.097	-.788	
I.93) O que é diferente é perigoso.	2.07	.923	.140	-1.281	
I.94) O chefe deveria saber sempre todas as respostas.	2.49	1.167	.546	-.421	
I.95) Deveriam existir regras mesmo que sejam ineficazes.	2.05	1.125	.908	.051	
I.96) Tempo deveria ser dinheiro.	3.07	1.083	.119	-.371	
I.97) O trabalho constante deveria ser uma necessidade interior.	3.46	.983	-.341	-.023	
I.98) As ideias, reformas, inovações e os comportamentos novos deveriam ser vistos com cuidado.	3.16	1.066	-.326	-.254	
I.99) A realização com segurança deveria ser importante.	4.19	.693	-.277	-.859	

VARIÁVEL LATENTE – ORIENTAÇÃO TEMPORAL

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
I.54) Deveria existir Respeito pela tradição da instituição.	4.19	.611	-.122	-.392	.488
I.55) As obrigações sociais deveriam ser para manter.	4.21	.725	-.346	-1.010	
I.56) Não deveria ser necessário poupar.	1.98	1.061	.967	.529	
I.57) Os resultados deveriam ser imediatos.	2.84	.882	-.651	-.043	
I.58) O "bom nome" da instituição/empresa ou capital social deveria ser sempre importante.	4.54	.683	-1.556	2.485	
I.100) Pessoas com ideias diferentes não deveriam estabelecer amizade.	1.37	.672	1.968	3.853	
I.101) A manutenção das obrigações sociais dependem do seu custo.	2.49	1.071	.159	-.858	
I.102) Apoupança e o novo investimento são essenciais.	4.04	1.052	-1.122	.919	
I.103) Os resultados podem demorar ou serem a longo prazo.	3.68	1.152	-.724	-.240	
I.104) Um objetivo socialmente superior deve subordinar tudo.	3.11	.976	-.337	-.069	
I.105) Deveriam existir mais planos e estratégias a longo prazo.	4.00	.779	-.704	.607	

VARIÁVEL LATENTE – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
II.1) A quantidade de utentes da instituição devia influenciar os serviços que são prestados.	2.70	1.439	.101	-1.470	.682
II.2) De entre os serviços prestados na instituição deviam existir alguns especializados (p. ex. fisioterapia, terapia da fala, terapia ocupacional, etc.).	4.61	.620	-1.385	.875	
II.3) A idade da instituição (maior experiência) devia ter influência na adoção de planos organizacionais no sentido de uma diferenciação de serviços.	3.77	1.086	-1.259	1.532	
II.4) O status de uma instituição pode alterar a eficácia no desenvolvimento de estratégias organizacionais para a diferenciação de serviços.	3.49	1.002	-.802	.832	
II.5) As características da estrutura organizacional de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.	3.84	.890	-.957	1.978	
II.6) As características das estruturas físicas de uma instituição deviam ter influência na habilidade e vontade de desenvolver uma estratégia de diferenciação de serviços.	3.61	1.192	-1.035	.516	

VARIÁVEL LATENTE – ORIENTAÇÃO PARA O PROCESSO VERSUS ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
II.7) Evitar riscos desnecessários.	4.28	.996	-1.950	4.240	.331
II.8) Os dias serem sempre iguais (a rotina do dia a dia).	2.21	1.191	.561	-.507	
II.9) Não despende demasiado esforço no trabalho.	1.96	.944	.731	.290	
II.10) Os dias trazerem sempre novos desafios.	4.23	.780	-.897	.662	
II.11) Despende sempre o máximo de esforço possível.	3.82	1.002	-.958	1.305	

VARIÁVEL LATENTE – ORIENTAÇÃO PARA O EMPREGADO VERSUS ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
Il.12) Sentir-se à vontade em dar primazia às situações profissionais (não familiares).	3.86	.854	-.078	-.942	
Il.13) Os problemas pessoais dos colaboradores serem tomados em consideração pelos responsáveis da instituição.	3.68	.967	-.792	.689	
Il.14) A instituição assumir responsabilidade pelo bem-estar dos seus colaboradores.	4.14	.749	-1.319	4.366	
Il.15) Decisões importantes serem tomadas coletivamente.	4.32	.659	-.442	-.689	
Il.16) Pressão para a realização do trabalho.	2.72	1.130	-.109	-.873	
Il.17) Decisões importantes serem tomadas individualmente.	2.00	.824	.397	-.491	

VARIÁVEL LATENTE – PAROQUIAL VERSUS PROFISSIONAL

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
Il.18) Criação de uma identidade social e familiar em que estarão inseridos os colaboradores (na instituição).	3.60	1.067	-.856	.189	
Il.19) Preocupação com o futuro profissional dos colaboradores.	4.19	.743	-.872	1.076	
Il.20) A importância da competência profissional na contratação de colaboradores.	4.53	.504	-.108	-2.062	

VARIÁVEL LATENTE – SISTEMA ABERTO VERSUS SISTEMA FECHADO

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
Il.21) Acolhimento dado a novos colaboradores ou pessoas externas à organização.	4.51	.571	-.632	-.588	
Il.22) Tempo de adaptação/acolhimento de novos colaboradores ou pessoas externas à organização.	4.40	.593	-.409	-.655	
					.924

VARIÁVEL LATENTE – CONTROLO LIGEIRO VERSUS CONTROLO APERTADO

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
Il.23) Os horários das reuniões serem escrupulosamente mantidos.	3.40	1.083	-.878	.103	
Il.24) Existir pouca preocupação com os custos.	2.12	1.489	1.061	-.365	
Il.25) Os horários das reuniões serem mantidos apenas aproximadamente.	2.26	.992	.237	-.973	
Il.26) Piadas frequentes sobre a instituição e/ou o trabalho.	1.93	1.266	1.231	.404	
Il.27) Existir elevada preocupação com os custos.	4.00	.945	-.658	-.425	
Il.28) As piadas sobre a instituição e/ou o trabalho serem raras.	3.28	1.320	-.253	-.999	

VARIÁVEL LATENTE – NORMATIVO VERSUS PRAGMÁTICO

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
Il.29) Os procedimentos serem mais importantes que os resultados.	3.19	1.008	-.078	-.594	
Il.30) Grande preocupação com a ética profissional e honestidade.	4.64	.520	-1.011	-.125	
Il.31) A quantidade ser mais importante que a qualidade.	1.75	1.066	1.646	2.547	
Il.32) Os resultados serem mais importantes que os procedimentos.	2.98	1.198	-.162	-.636	
Il.33) A qualidade ser mais importante que a quantidade.	4.34	.721	-.920	.689	

VARIÁVEL LATENTE – DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
III.1) Existe diferença entre os serviços prestados na instituição e os prestados em outros lares de idosos e SAD da região.	3.84	.910	-.871	.895	.850
III.2) Classifique a diferenciação nos serviços prestados comparativamente com outros lares de idosos e SAD, de acordo com a seguinte escala	4.21	1.155	-1.317	.697	