

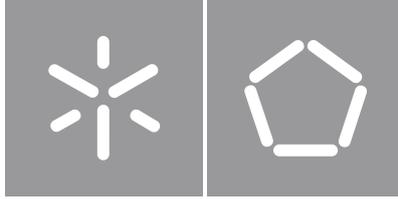


Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Catarina Isabel Rocha da Silva

**Implementação de um Sistema de Gestão
da Qualidade numa Associação de
Solidariedade Social**

Catarina Isabel Rocha da Silva
Implementação de um Sistema de Gestão
da Qualidade numa Associação de Solidariedade Social



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Catarina Isabel Rocha da Silva

**Implementação de um Sistema de Gestão
da Qualidade numa Associação de
Solidariedade Social**

Dissertação de Mestrado
Engenharia e Gestão da Qualidade

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Pedro Teixeira Domingues

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o meu percurso e me ajudaram a ultrapassar todas as dificuldades.

À Universidade do Minho, na pessoa do Magnífico Reitor, Professor Doutor Rui Vieira de Castro, a possibilidade de realizar esta dissertação nesta instituição.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Pedro Domingues, pela orientação deste trabalho. Agradeço os conhecimentos transmitidos, a paciência, a dedicação, a receptividade, simpatia e acima de tudo a disponibilidade que demonstrou ao longo destes meses. O meu profundo e sincero obrigada!

Aos meus pais e ao meu irmão, por serem os pilares essenciais ao longo da minha vida, pelo sacrifício, pelo amor, pelo carinho e ajuda e por me apoiarem incondicionalmente. Obrigada por acreditarem em mim, por permitirem que eu siga sempre os meus sonhos e estarem ao meu lado independentemente do resultado final.

Aos meus amigos, o meu muito obrigada por me continuarem a acompanhar, sem eles esta caminhada não teria sido igual.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo o estudo da gestão da qualidade nas instituições particulares de solidariedade social, tendo como finalidade perceber de que forma se concretiza a gestão da qualidade no terceiro setor, o setor social assim como desenvolver um plano de implementação de um sistema de qualidade, de acordo com a NP ES ISO 9001, norma guia pela quais as organizações se devem guiar para implementar os seus sistemas de gestão de qualidade. O sistema será aplicado numa IPSS, nomeadamente a Associação de Apoio aos Deficientes Visuais do Distrito de Braga. A metodologia adotada é de índole qualitativa, suportado na pesquisa bibliográfica para construir um quadro concetual devidamente fundamentado e que permita perceber este processo.

De facto, a qualidade promove a melhoria de uma organização através da melhoria contínua dos seus produtos e serviços, do aumento da satisfação dos clientes, da redução de custos de execução das tarefas e do alcance de uma maior competitividade nos mercados e a gestão da qualidade traduz-se no processo de planeamento, implementação e avaliação das estruturas de garantia dos sistemas, procedimentos e atividades relacionadas com a qualidade.

Com a elaboração da presente investigação foi possível concluir que, no âmbito das IPSS, a gestão da qualidade é voltada para os valores e missão das instituições, pelo que este processo deve ser adaptado às respostas sociais de cada instituição, devendo ser concebida em função da visão das atividades que vai desenvolver, devendo esta ser traduzida em propostas de valor concretas e sustentáveis.

Palavras-chave: Qualidade; Sistemas de Gestão de Qualidade; NP ES ISO 9001; Instituições Particulares de Solidariedade Social.

ABSTRACT

This research aims to study quality management in private social solidarity institutions, in order to understand how quality management is implemented in the third sector, the social sector, as well as to develop an implementation plan for a quality system, in accordance with the NP ES ISO 9001, the standard guide by which organisations should be guided to implement their quality management systems. The system will be applied in an IPSS, namely the Association for the Support of the Visually Impaired in the District of Braga.

In fact, quality promotes the improvement of an organisation through the continuous improvement of its products and services, the increase in customer satisfaction, the reduction of task execution costs and the achievement of greater competitiveness in the markets.

With the development of this research it was possible to conclude that, in the IPSS context, quality management is oriented to the values and mission of the institutions, so this process should be adapted to the social responses of each institution, and should be designed according to the vision of the activities it will develop, and this should be translated into concrete and sustainable value propositions.

Key-words: Quality; Quality Management Systems; NP ES ISO 9001; Private Institutions of Social Solidarity.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
Índice de Figuras	xi
Índice de tabelas	xii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xiii
Introdução.....	15
PARTE TEÓRICA	17
1. Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	17
1.1. Conceitos e Definições	17
1.2. A Economia Social	21
2. A Qualidade.....	24
2.1. História e Evolução do conceito.....	24
2.2. Os Modelos da Gestão da Qualidade	30
2.4. A Norma NP EN ISO 9001:2015	38
2.5. Abordagem por processos	43

3. Modelo de Avaliação da Qualidade desenvolvido pelo ISS.....	50
PARTE EMPÍRICA.....	53
1. Caracterização Da IPSS.....	53
1.1. Enquadramento da Instituição.....	54
1.2. Serviços da Organização.....	54
1.3. Organograma	56
2. Motivação da AADVDB para a Implementação do SGQ.....	57
3. NP EN ISO 9001 como base do SGQ da AADVDB.....	58
4. Processo de Implementação do SGQ No AADVDB	59
4.1. Aplicação do Ciclo PDCA	60
4.2. Objetivo e Campo de Aplicação	61
4.3. Referências Normativas.....	61
4.4. Contexto da Organização	61
4.5. Compreensão das Necessidades e Expetativas dos Stakeholders.....	63
4.6. Determinação do âmbito do SGQ	64
5. Liderança	65
6. Planeamento	66
7. Suporte.....	67
7.1. Pessoas	68

7.3. Ambiente para a Operacionalização dos Processos	68
7.4. Recursos de Monitorização e Medição	69
7.5. Conhecimento Organizacional	69
7.6. Competências.....	69
7.7. Consciencialização	70
7.8. Comunicação	70
7.9. Informação Documentada.....	71
8. Operacionalização.....	71
8.1. Planeamento e Controlo Operacional	71
8.2. Requisitos para Produtos e Serviços	72
8.3. Comunicação com o Cliente	72
8.4. Determinação dos Requisitos para Produtos e Serviços.....	73
8.5. Revisão dos Requisitos para Produtos e Serviços	73
8.7. Design e Desenvolvimento de Produtos e Serviços.....	74
8.8. Planeamento do Design e Desenvolvimento	74
8.9. Entradas para Design e Desenvolvimento.....	74
8.10. Controlos do Design e Desenvolvimento.....	75
8.11. Alterações de Design e Desenvolvimento	75
8.12. Controlo dos Processos, Produtos e Serviços de Fornecedores Externos.....	76

9. Avaliação De Desempenho	76
9.1. Auditoria Interna	77
9.2. Revisão pela Gestão	77
10. Melhoria Contínua.....	77
CONCLUSÃO.....	77
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	79
Bibliografia	79
Anexos.....	83
ANEXO 1 – Manual de Funções	83
ANEXO 2 – Controlo de Documentos e Registos.....	95
ANEXO 3 – Gestão de Recursos	99
ANEXO 4 – Gestão de Sistema.....	100
ANEXO 5 - P.SASC – Serviço de Animação Sociocultural Atv. Lud. Expressivas	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da Qualidade ao longo do século XX e gradual aproximação ao cliente	25
Figura 2: Evolução Histórica do Conceito de Qualidade	30
Figura 3: Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade	39
Figura 4: Hierarquia da documentação do SGQ	48
Figura 5: Organograma da AADVDB	57
Figura 6: Ciclo PDCA	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Natureza das IPSS.....	19
Tabela 2: Cronograma de implementação do SGQ na AADVDB.....	58
Tabela 3: Análise SWOT da AADVDB.....	62

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ISS – Instituto da Segurança Social;

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social;

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade;

SQRS - Sistema de Qualificação das Respostas Sociais;

Ciclo PDCA – Plan, Do, Check e Act;

AADVDB – Associação de Apoio aos Deficientes Visuais do Distrito de Braga;

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats;

INTRODUÇÃO

O tema que subjaz o presente estudo é a gestão da qualidade num contexto muito particular, o terceiro setor, mais concretamente, a gestão da qualidade em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Uma vez que qualidade e a sua gestão estão cada vez mais em voga, no sentido de serem cada vez mais frequentes nas organizações e serem alvo de atenção e exigência por parte dos seus clientes ou beneficiários, é extremamente pertinente e importante abordar esta temática.

De facto, dadas as mudanças que a sociedade hoje sofre e, tendo em conta a conjuntura atual, que não beneficia a instituições sem fins lucrativos, que muito vão sobrevivendo às custas de donativos e do trabalho voluntário, é importante perceber como é que estas podem proporcionar serviços de qualidade mediante as suas condições e necessidades. Então, o objetivo deste trabalho, a linha mestra que conduz o estudo, prende-se com o entendimento do processo de gestão da qualidade nas respostas sociais que as IPSS desenvolvem.

No que respeita à metodologia e técnicas de investigação, importa ressaltar que se trata de uma investigação qualitativa, que procura tecer um quadro teórico sobre a gestão da qualidade em IPSS.

Na perspetiva de Fortin (2003, p. 372), a metodologia de investigação consiste no “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, sendo um “um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Isto significa que a metodologia de investigação corresponde aos métodos e técnicas adotados no estudo de um problema.

Neste sentido, a metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, suportada pela pesquisa e consulta de informação de documentos variados que vão desde livros, revistas, a dissertações, investigações, documentos publicados por entidades públicas, diplomas legais e normas de qualidade.

Pretende-se desenvolver um projeto de implementação de um sistema de gestão da qualidade numa IPSS de acordo com a NP EN ISO 9001, norma guia pela quais as organizações se devem

guiar para implementar os seus sistemas de gestão de qualidade. O sistema será aplicado numa IPSS, nomeadamente na Associação de Apoio aos Deficientes Visuais do Distrito de Braga. Este será um projeto hipotético que apresenta os passos fundamentais para uma adequada implementação de um sistema de gestão de qualidade numa instituição desta natureza.

Por se tratar de uma dissertação de mestrado será utilizado o método científico na estruturação do estudo, tendo em consideração as seguintes etapas básicas, de acordo com Fortin (2009). A primeira parte da investigação prende-se com a Introdução, a primeira etapa do trabalho, onde se vai identificar o problema de forma clara e concisa que deverá servir de orientação para a investigação. De seguida apresenta-se a Parte Teórica, onde será realizada uma revisão da literatura para enquadrar os principais aspetos teóricos e o estado da arte sobre o presente tema, recorrendo a monografias, artigos científicos, documentos e relatórios oficiais. A Parte Empírica é a etapa seguinte onde se apresenta o desenvolvimento do projeto de implementação de um sistema de gestão de qualidade numa IPSS. Por fim vai ser apresentada a Conclusão da investigação, onde serão apresentadas as conclusões sobre o estudo realizado. Neste capítulo, serão igualmente apresentadas as limitações da investigação realizada, assim como as recomendações e sugestões para futuras investigações a realizar e explorar sobre a presente temática.

PARTE TEÓRICA

1. Instituições Particulares de Solidariedade Social

Tendo em conta o objetivo da presente investigação é fundamental contextualizar as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), estrutura importante do sistema económico social. Deste modo, começa-se por apresentar os principais conceitos e definições relativamente às IPSS, seguido da conceitualização de Economia Social. Por fim vão ser apresentadas as novas filosofias de gestão das IPSS.

1.1. Conceitos e Definições

As Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) são organizações sem fins lucrativos que operam em Portugal e têm um papel significativo na assistência e bem-estar social. São reguladas por um quadro legal específico que reconhece e regula as suas atividades (Sousa, 2012).

O movimento IPSS em Portugal tem as suas raízes no século XVI, quando as ordens religiosas começaram a criar instituições de solidariedade social para ajudar os pobres e necessitados. Ao longo do tempo, estas instituições evoluíram para IPSS modernas, com um enfoque na prestação de serviços sociais às populações vulneráveis (Sobreiro, 2009).

No século XX, o governo de Portugal começou a apoiar o desenvolvimento das IPSS como forma de expandir os serviços de assistência social sem criar uma grande burocracia pública. Isto levou à criação do Regime Jurídico do Sector da Solidariedade Social em 1982, que estabeleceu o quadro legal para o funcionamento das IPSS (Sobreiro, 2009).

As IPSS desempenham um papel crítico na prestação de serviços sociais e de apoio às populações vulneráveis em Portugal. As IPSS oferecem diversos tipos de apoio e cuidados a pessoas de diferentes faixas etárias e necessidades. Um dos seus focos é o apoio às pessoas idosas, através da operação de lares de idosos, centros de dia e outras instalações que oferecem cuidados e suporte a indivíduos que não têm família ou outros recursos disponíveis (IPSS, 2014).

Outro foco importante é o apoio a crianças e famílias, através da operação de creches, programas pós-escolares e outras instalações que fornecem apoio a crianças e famílias que necessitam de ajuda (IPSS, 2014).

As IPSS também oferecem assistência a indivíduos com deficiência, oferecendo uma variedade de serviços que incluem formação profissional, colocação profissional e apoio para uma vida independente (IPSS, 2014).

Além disso, as IPSS têm um papel significativo no apoio a indivíduos em situação de pobreza, operando bancos alimentares, abrigos para sem-abrigo e outras instalações que fornecem apoio a pessoas que vivem em situação de pobreza.

De um modo geral, as IPSS fornecem apoio crítico às populações vulneráveis em Portugal e ajudam a assegurar que as necessidades básicas sejam satisfeitas por aqueles que podem não ter outros recursos ou apoio disponíveis.

Ao nível do agrupamento de IPSS, estes distinguem-se em três tipos: uniões; federações; confederações (artigo 2.º, do Decreto-Lei n.º 199/83, de 25 de fevereiro).

As IPSS podem assumir duas formas – associativa e fundacional – sendo importante referir que as associações mutualistas são abrangidas por um regime autónomo, pelo Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de março, que aprovou o Código das Associações Mutualistas e Regulamento de Registo aprovado pela Portaria n.º 135/2007, de 26 de janeiro (ISS, I.P., 2014). O Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, no artigo 2.º, explica que as instituições podem assumir uma das seguintes formas: associações de solidariedade social; associações de voluntários de ação social; associações de socorros mútuos; fundações de solidariedade social; irmandades da misericórdia. A tabela que se segue apresenta as formas de IPSS que, de acordo com o Guia Prático da Constituição das IPSS, podem ser de natureza associativa e fundacional (ISS, 2014).

Tabela 1: Natureza das IPSS.

Associativa	As associações de solidariedade social (são, em geral associações com fins de solidariedade social que não revestem qualquer das formas das associações a seguir indicadas);
	As associações de voluntários de ação social;
	As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas;
	As irmandades da Misericórdia.
Fundacional	As fundações de solidariedade social;
	Os 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

Fonte: Elaboração própria.

Juridicamente, as IPSS podem assumir a forma de associação, fundação ou irmandade da misericórdia (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

No que diz respeito às associações, as IPSS podem ser uma das três seguintes: associação de solidariedade social; associação de voluntários de ação social ou associação de socorros mútuos (artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro). De acordo com Alfaro (2003), as associações têm um fim desinteressado ou altruístico (por exemplo, associações científicas), um fim ideal (por exemplo, associações desportivas ou de recreio) ou um fim económico, mas não lucrativo (por exemplo, as instituições particulares de previdência). Importa ainda acrescentar que as associações se constituem por escritura pública, sendo através da mesma que adquirem personalidade jurídica (Associação na hora).

As instituições que assumem a forma jurídica de fundação fazem-no como fundação de solidariedade social, tendo uma finalidade de utilidade social. Por sua vez, as fundações podem constituir-se através de duas formas: por ato entre vivos, por via da escritura pública do ato de instituição; e, por testamento ou “mortis causa”. Independentemente da forma como se constituem, as fundações apenas adquirem personalidade jurídica através do reconhecimento, da competência do ministro da tutela, que pressupõe a verificação da suficiência do património afetado à realização dos seus fins.

Por último, mas não menos importante, as associações e fundações da igreja católica são criadas canonicamente pelo bispo da diocese da sua sede, adquirindo personalidade jurídica civil pela simples participação escrita de respetiva constituição aos Centros Distritais de Segurança Social da área da sede das IPSS, quando prossigam fins de ação social/segurança social (ISS, I.P., 2014, p. 5).

As irmandades da misericórdia são associações constituídas na ordem jurídica canónica, com a finalidade de responder às necessidades sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informados pelos princípios de doutrina e moral cristãs. Estas possuem um regime jurídico particular, previsto no estatuto das IPSS, mas sem prejuízo das sujeições canónicas que lhe são próprias e fora deste regime são reguladas pelas normas aplicáveis às associações de solidariedade social (Alfaro, 2003).

Para terminar, importa referir que as Casas do Povo e as Cooperativas de Solidariedade Social são instituições equiparadas às IPSS, mantendo estes estatutos de modo a cumprir os objetivos previsto no artigo 1.º do estatuto das IPSS.

Qualquer instituição, independentemente da sua forma jurídica, deve haver, “pelo menos, um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um será o presidente” (n.º 1, artigo 12.º, Decreto-Lei n.º 119/83). As instituições que assumem a forma jurídica de associação, deve ter sempre uma assembleia geral de associados.

De acordo com o artigo 13º do Decreto-Lei n.º 199/83, é da competência da administração gerir a instituição e representá-la, sendo responsável por garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários, elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e programa de ação para o ano seguinte. Além disso, é sua responsabilidade assegurar a organização e o funcionamento dos serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei, organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição, representar a instituição em juízo ou fora dele e zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da instituição.

O órgão de fiscalização é responsável por zelar pelo cumprimento da lei e dos estatutos, e de acordo com Sousa (2012), sendo que as suas competências incluem exercer a fiscalização sobre a escrita e os documentos da instituição, sempre que julgar conveniente. Além disso, o órgão de fiscalização deve assistir ou fazer-se representar por um dos seus membros às reuniões do órgão executivo, sempre que necessário, e dar parecer sobre o relatório, contas e orçamento e sobre todos os assuntos que o órgão executivo submeta à sua apreciação.

Em qualquer IPSS tem de existir, obrigatoriamente, uma Direção e pelo menos um Diretor Técnico e, caso exista mais do que um Diretor Técnico, regra geral, estão afetos a áreas específicas e diversificadas, consoante as respostas sociais devendo ter alguma autonomia e poder de decisão, dentro dos trâmites legais (Sobreiro, 2009).

De acordo com a dimensão dos serviços prestados e das valências de cada instituição, poderão existir diferentes equipas multidisciplinares. Essas equipas multidisciplinares poderão incluir serviços de psicologia, educação, médicos ou de assistência médica, de animação cultural, cuidados paliativos, etc.

Em conclusão, as IPSS são uma componente importante do bem-estar social em Portugal, proporcionando um apoio crítico às populações vulneráveis em todo o país. O enquadramento legal destas organizações assegura que elas operam de acordo com elevados padrões de transparência, qualidade e solidariedade social, e que estão sujeitas a supervisão e regulação para assegurar que estão a cumprir a sua missão social. As IPSS desempenham um papel fundamental na expansão dos serviços de assistência social em Portugal sem criar uma grande burocracia pública, e são capazes de responder rapidamente às necessidades e desafios sociais emergentes.

1.2. A Economia Social

A economia social é um termo amplo que se refere à atividade económica que dá prioridade aos objetivos sociais e ambientais sobre os objetivos puramente financeiros. Este tipo de economia é caracterizado por uma variedade de organizações, incluindo cooperativas, organizações sem fins lucrativos, empresas sociais e empresas de propriedade comunitária (Namorado, 2004). As

organizações da economia social operam frequentemente em sectores tais como cuidados de saúde, habitação, alimentação e energia, e visam criar impactos sociais e ambientais positivos nas suas comunidades (Namorado, 2004).

A economia social é baseada nos princípios da solidariedade, democracia e comunidade (Capucha et al., 2016). A solidariedade refere-se à ideia de que indivíduos e organizações devem trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns e enfrentar desafios partilhados. Já a democracia significa que o poder de decisão é distribuído entre todos os intervenientes, em vez de estar concentrado nas mãos de alguns indivíduos ou grupos. Por fim a comunidade refere-se à importância das ligações e relações locais, e à ideia de que o desenvolvimento social e económico deve ser fundamentado nas necessidades e prioridades das pessoas que vivem num determinado lugar (Capucha et al., 2016).

Uma das características chaves da economia social é o seu enfoque no impacto social e ambiental. Em vez de simplesmente procurar gerar lucros, as organizações da economia social dão prioridade a resultados como a criação de emprego, sustentabilidade ambiental e justiça social. Podem também estar mais atentas às necessidades das comunidades marginalizadas ou desfavorecidas, e procuram abordar questões sistémicas tais como a pobreza, a desigualdade e a discriminação (OECD, 2022).

Outro aspeto importante da economia social é a sua ênfase na participação e empoderamento. As organizações da economia social procuram frequentemente envolver os seus membros, empregados e outras partes interessadas nos processos de tomada de decisão, e dar-lhes voz na definição da direção e prioridades da organização. Isto pode ajudar a construir um sentido de propriedade e envolvimento entre as partes interessadas, e pode contribuir para o sucesso geral e sustentabilidade da organização (OECD, 2022).

Integram a Economia Social as seguintes entidades, desde que constituídas em território nacional (Capucha et al., 2016):

- a. As cooperativas;
- b. As associações mutualistas;
- c. As fundações;

- d. As misericórdias;
- e. As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f. As associações com fins altruísticos que atuam no âmbito científico, cultural, educacional, recreativo, do desporto amador, da defesa do meio ambiente, do desenvolvimento local e em todos os campos da sociedade de informação;
- g. As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, constitucionalmente integrados no sector cooperativo e social;
- h. Outras organizações dotadas de personalidade jurídica que solicitem a sua inclusão na Economia Social e que reúnam condições para tal, nomeadamente através da sua identificação com os princípios orientadores da Economia Social definidos na Lei de Bases para a Economia Social.

Um dos principais benefícios da economia social é o seu potencial para criar sistemas económicos mais equitativos e inclusivos (Capucha et al., 2016). Ao dar prioridade aos objetivos sociais e ambientais, as organizações da economia social podem ajudar a abordar questões sistémicas tais como a pobreza, a desigualdade e a discriminação. Podem também proporcionar oportunidades para as comunidades marginalizadas participarem na tomada de decisões económicas e aceder a recursos e apoio que podem não estar disponíveis através de abordagens tradicionais baseadas no mercado (Mendell, 2002).

Para além dos seus benefícios sociais e ambientais, a economia social também pode ser um poderoso motor do desenvolvimento económico. As organizações da economia social podem criar novos empregos, estimular o empreendedorismo local, e fornecer bens e serviços que satisfaçam as necessidades específicas das comunidades locais (Oliveira, 2012). Podem também contribuir para o desenvolvimento de economias locais sustentáveis e resilientes que são menos vulneráveis às flutuações económicas globais (Capucha et al., 2016).

Além disso, a economia social pode desempenhar um papel importante na abordagem de alguns dos desafios mais prementes que a sociedade enfrenta atualmente, tais como as alterações climáticas e a desigualdade social. Ao dar prioridade à sustentabilidade ambiental e justiça social,

as organizações da economia social podem ajudar a criar sociedades mais resilientes e equitativas que sejam mais capazes de resistir aos desafios do século XXI (Picolotto, 2008).

No entanto, a economia social também enfrenta uma série de desafios. Um dos maiores desafios é o acesso ao financiamento e aos recursos. As organizações da economia social muitas vezes lutam para ter acesso ao mesmo nível de financiamento e apoio que as empresas tradicionais, o que pode limitar a sua capacidade de crescer e escalar o seu impacto. Além disso, muitas organizações da economia social operam em sectores altamente regulamentados ou dominados por atores estabelecidos, o que pode dificultar a sua competitividade em igualdade de condições (Hespanha & Namorado, 2009).

Outro desafio é a construção da consciência e compreensão da economia social. Muitas pessoas não estão familiarizadas com o conceito de economia social ou com a gama de organizações que operam dentro dela. Isto pode tornar difícil para as organizações da economia social atrair o apoio de investidores, clientes e outras partes interessadas (Hespanha & Namorado, 2009).

Apesar destes desafios, a economia social é um setor crescente e dinâmico que tem o potencial de criar benefícios sociais, ambientais e económicos significativos. Ao dar prioridade a objetivos sociais e ambientais sobre objetivos puramente financeiros, as organizações da economia social podem ajudar a construir sociedades mais inclusivas, equitativas e sustentáveis.

2. A Qualidade

Neste capítulo vão ser apresentados aspetos relativos à qualidade, nomeadamente a sua definição, história e evolução. Será também apresentada a teoria subjacente aos sistemas de gestão de qualidade assim como será apresentada a NP ES ISO 9001, norma guia pela qual as organizações se devem guiar para implementar os seus sistemas de gestão de qualidade. Por fim serão apresentadas as especificidades de um sistema de qualidade numa IPSS.

2.1. História e Evolução do conceito

Como é possível perceber pelo subcapítulo anterior, o conceito de qualidade foi sofrendo diversas alterações ao longo do tempo, acompanhando as transformações ocorridas na sociedade. Ganhão e Pereira (1992, p. 27) explicam que os métodos utilizados para gerir e garantir a qualidade dos

produtos e serviços têm evoluído substancialmente ao longo dos anos, aumentando a sua eficácia de modo a adaptarem-se às exigências crescentes do mundo dos negócios.

A figura que se apresenta em seguida demonstra a evolução da qualidade ao longo do século XX.

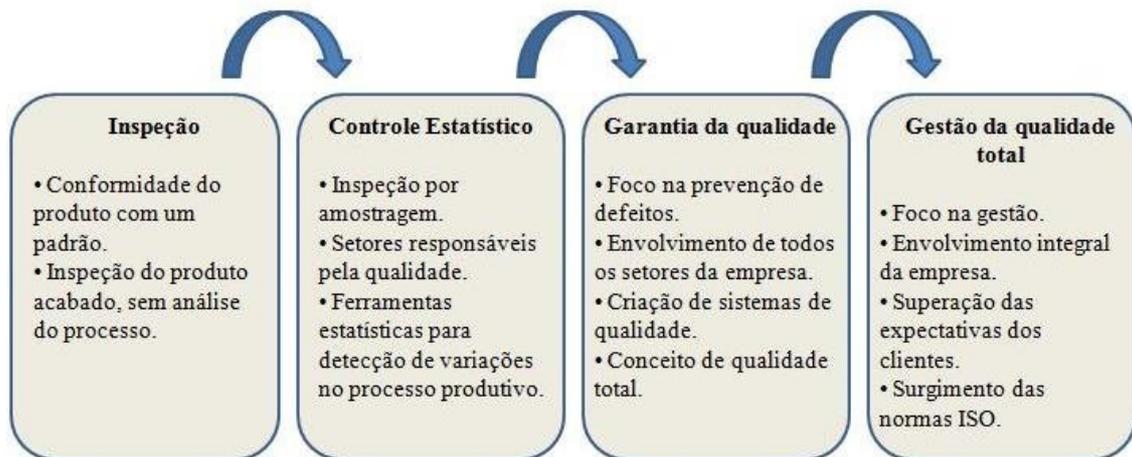


Figura 1: Evolução da Qualidade ao longo do século XX e gradual aproximação ao cliente.

Inicialmente, era o artesão quem garantia a qualidade do produto, sendo da sua competência verificar e atuar no sentido de que não fossem cometidos defeitos na cadeia de produção. Nesta fase, o cliente estava próximo do artesão, explicava-lhe as suas necessidades, as quais eram tidas em conta pelo artesão, uma vez que era do seu conhecimento que a comercialização dos seus produtos estava dependente da reputação de qualidade, que, naquele tempo, era comunicada boca a boca pelos clientes satisfeitos (Paladini e Carvalho, 2006).

Posteriormente, surgiu o cargo de mestre, que tinha a função de chefiar vários artesãos o que, mais tarde, deu origem ao cargo de inspetor, uma vez que o trabalho consistia em verificar produtos.

A qualidade teve como ponto de partida a massificação da produção industrial e quando se pensou em controlar a qualidade nas indústrias de produção em série, o controlo da qualidade foi reduzido à inspeção do produto final e tentativa de separação de produtos defeituosos (Wilkinson et al., 1998).

Após a Revolução Industrial, a organização das oficinas era melhor e estava estruturada por vários setores, com diversas atividades. Em cada setor existia um encarregado que era responsável pelos inspetores, os quais supervisionavam o produto acabado, centrando-se em identificar produtos defeituosos, esquecendo o real motivo do defeito.

Segundo Pires (2007), o rápido crescimento provocado pela Revolução Industrial contribuiu, igualmente, para uma deficiente qualidade dos produtos e serviços, na medida em que a mão-de-obra era maioritariamente de origem camponesa e sem habilitações específicas.

Com o taylorismo, a organização e racionalização do trabalho aumentou, em grande parte, devido à produção em série o que, por sua vez, devido ao esforço realizado por uma produtividade maior, originou vários obstáculos à qualidade dos produtos. Isto provocou graves problemas de qualidade ao longo da Primeira Guerra Mundial (Ganhão e Pereira, 1992; Pires, 2007).

Nos anos 20, W.A. Shewhart, estatístico norte-americano, demonstrou a preocupação com este conceito, questionando a qualidade e a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. O mesmo, concebeu um sistema de mensuração dessas variabilidades, designado de Controle Estatístico do Processo (CEP) e o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), método de gestão da qualidade, hoje conhecido como o Ciclo Deming da Qualidade (Longo, 1996).

Durante a Primeira Guerra Mundial, o risco da não qualidade dos produtos foi destaque, devido ao setor dos equipamentos militares, surgindo a figura do inspetor, de modo a garantir que os produtos cumpriam os requisitos necessários, contudo, causas de não conformidades e ações corretivas e preventivas eram irrelevantes (Pires, 2004).

Iniciou-se a *era da inspeção*, centrada no “produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção” (Longo, 1996, p. 7). Para Dale e Bunney (1999), nesta época, a inspeção era o único meio de garantir a qualidade. Ao inspetor, colocado sob a alçada de um chefe de inspeção e, em muitos casos, a sua responsabilidade era acrescida, atuando também em áreas como: o destino dos materiais defeituosos, metrologia, manutenção e calibração de aparelhos de medida ou planeamento da inspeção. Além disso, era ainda da sua responsabilidade verificar se os produtos estavam em

conformidade, separando os bons dos defeituosos (Ganhão e Pereira, 1992; Evans e Dean, 2000; Pires, 2007).

Devido à produção em massa, iniciou-se a *era do controle estatístico*, assistindo-se à introdução de técnicas de amostragem e outros procedimentos de base estatística, assim como ao setor de controle da qualidade (Longo, 1996). “Surgiram os chamados engenheiros de controlo da qualidade, integrados num novo setor chamado Engenharia do Controlo da Qualidade, ou simplesmente Engenharia da Qualidade” (Ganhão e Pereira, 1992, p. 29), o que deu origem ao Departamento de Controlo da Qualidade em muitas organizações. De acordo com Ganhão e Pereira (1992) as funções da Engenharia da Qualidade assentavam no planeamento da qualidade, na análise de resultados, na análise de reclamações, na definição de métodos estatísticos, na preparação de programas de prevenção de defeitos, na análise de causas de defeitos, no acompanhamento da qualidade dos fornecedores, na análise de custos da não qualidade e na qualificação de novos produtos e auditorias.

Na década de 30, nos Estados Unidos, foram implementados e melhorados sistemas da qualidade, na década seguinte, o mesmo aconteceu no Japão e outros países. Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão inicia o seu processo de reconstrução e inicia-se uma revolução gerencial silenciosa, que lhe proporcionou o sucesso de que desfruta até hoje enquanto potência mundial (Longo, 1996).

A partir dos anos 50 emerge a preocupação com a gestão da qualidade, surgindo uma nova filosofia gerencial, a gestão da qualidade total, baseada no desenvolvimento e aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade (Longo, 1996). A cultura da qualidade começa a proliferar por outros setores industriais e para a área dos serviços e, a par do crescimento da competitividade e mediante a grande oferta para a procura e consumidores mais exigentes, a qualidade tornou-se crucial para a vantagem competitiva, em detrimento da quantidade (Pires, 2004).

Esta nova perspetiva abandonou a visão focada no produto ou serviço e focou-se na conceção de um sistema de qualidade, pelo que a qualidade passou a ser um problema da empresa, e não apenas de um departamento em particular, estando relacionada com todos os aspetos da sua operação (Longo, 1996).

A crise da década de 70 demonstrou a relevância da disseminação de informações (variáveis informacionais, socioculturais e políticas), determinando a mudança na forma de gerir e na década seguinte, o planeamento estratégico consolidou-se como condição necessária, mas insuficiente se estiver separado das novas técnicas de gestão estratégica. Nessa época, a qualidade era encarada como dispensável e ideal, sendo desprezada pela “necessidade” de produzir e vender produtos baratos (Born, 1994).

Na década de 80, com as novas conceções e práticas na área da qualidade, emerge a gestão pela qualidade total (*Total Quality Management – TQM*), onde a qualidade deixa de ser um problema focado na produção, ocupando também a gestão. A gestão pela qualidade total é focada no cliente, preocupada com a satisfação de necessidades, descentralizada, abrangendo todos os níveis hierárquicos, acrescida de pesquisa sobre as expectativas e o trabalho em equipa e a melhoria contínua apresentam-se como princípios de excelência (Rocha, 2001).

O final da década de 1980 e na década de 90, assistiu-se ao desenvolvimento, nos EUA e na Europa, de modelos de excelência empresarial (*Malcom Baldrige* e *EFQM Excellence Award*, respetivamente), os quais foram adotados como ferramentas de melhoria da gestão global das organizações (Saraiva e Teixeira, 2009).

Nos anos 90 a qualidade esteve no centro da discussão sobre competitividade (Born, 1994) e o final do século XX ficou marcado pela capacidade de as empresas conseguirem identificar as necessidades dos clientes e incorporá-las num produto e serviço *standard*, e produzir versões personalizadas, adaptadas às necessidades específicas de cada cliente. Nesta ótica, pode dizer-se que qualidade se fundamenta essencialmente em surpreender o cliente e ultrapassar as suas expectativas, por via de um complemento de serviços, que se vão sofisticando, com a finalidade de fidelizar o cliente (Saraiva e Teixeira, 2009).

De facto, foi na década de 60 que a gestão da qualidade sofreu um grande desenvolvimento conceptual e metodológico, sendo perspectivada como uma ferramenta estratégica que visa o aumento da eficiência operacional, como a melhoria do desempenho global da organização, instituição ou empresa.

Para Ganhão e Pereira (1992) e Pires (2007), desde a Segunda Guerra Mundial até aos dias de hoje que o controlo da qualidade evoluiu sob a forma de: inspeção, ou seja, medição, comparação e verificação; controlo da qualidade, que passa pela inspeção, planeamento, análise de resultados, ações preventivas, isto é, monitorização dos processos; garantia da qualidade, ou seja, controlo e auditoria da qualidade por forma a garantir que a mesma é atingida; qualidade total que passa pela garantia da qualidade, custos mínimos, mobilização de todos na empresa para que se possa garantir a satisfação do cliente.

Na perspetiva de vários autores (Dale e Cooper, 1995; Godinho e Neto; 2001), a qualidade evoluiu ao longo de cinco etapas. A primeira etapa diz respeito à Inspeção da Qualidade, onde os produtos finais eram avaliados com base na inspeção visual, onde os produtos com defeitos eram separados e depois ficavam inutilizados ou regressavam ao processo produtivo para correção. A inspeção da qualidade surgiu com a massificação da produção e foi, pela primeira vez, formalizada no período da I Guerra Mundial, a qual evidenciou os custos da não qualidade, principalmente ao nível dos equipamentos militares.

A segunda etapa diz respeito ao Controlo da Qualidade. Nos anos 30 começa a ser dado enfoque à definição das especificações dos produtos, desenvolvendo-se métodos e instrumentos para medir os desvios, surgindo também as técnicas estatísticas aplicadas ao controlo da qualidade.

Já a terceira etapa refere-se à Garantia da Qualidade, que se iniciou na década de 50, emergindo nas grandes indústrias, que exigem a garantia por parte dos seus fornecedores. Priorizou-se a prevenção das falhas e começaram a ser realizadas ações planeadas e sistemáticas, de modo a garantir que o produto o cumpre os requisitos exigidos pelo cliente.

A quarta etapa é a da Gestão da Qualidade em toda a Organização. Esta etapa tem início nos anos 70 e a qualidade passa a ser perspetivada como uma oportunidade concorrencial. Caracteriza-se pela extensão do planeamento e da atividade de prevenção a todos os processos e níveis de gestão, com a promoção de um sistema de cooperação interno, onde o fornecimento de produtos e serviços é feito em função das necessidades dos clientes.

Por fim, a quinta etapa diz respeito à Gestão da Qualidade Total (TQM) e teve início na década de 80, destacando-se pela atitude de gestão decorrente do surgimento de novas teorias e práticas na área da qualidade.

A figura que se apresenta em seguida demonstra a evolução histórica da qualidade ao longo dos anos.

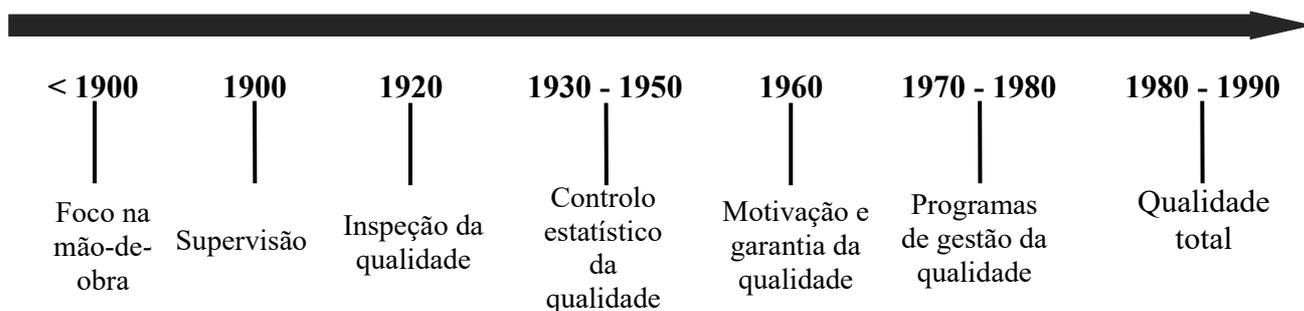


Figura 2: Evolução Histórica do Conceito de Qualidade (Adaptado de Pires, 2007, p.34)

2.2. Os Modelos da Gestão da Qualidade

A Qualidade não tem uma interpretação comum, no melhor sentido, em termos absolutos. Industrialmente pode indicar, mais e melhor, dentro de determinadas condições/critérios do consumidor já que é este em última instância quem decreta a classe e a qualidade do produto/serviço que deseja.

Podemos definir a Qualidade de um produto como sendo o grau de satisfação das condições dado por um agrupado de particularidades internas, ou seja, de uma união de características do projeto e da produção, decisiva na satisfação que o produto possa oferecer ao consumidor, durante a sua utilização.

Nesse caso, para haver gestão da qualidade, esta deve iniciar por ser definida ou detalhada. Quatro grandes repartições podem ser estimadas para simplificar a exposição: Conceção, Fabrico/Prestação de Serviço, Uso e Qualidade Relacional.

A qualidade da concepção deve ser a medida em que o projeto integre as carências e expectativas do consumidor, quer em termos praticáveis, quer em termos técnicos. A qualidade do fabrico/prestação de serviço deve ser a medida em que o produto/serviço permaneça em concordância com as pormenorizações.

A qualidade no uso deve ser a medida em que o produto realize as tarefas ou conceda os serviços que o consumidor espere dele. Uma quarta repartição tem a ver com a qualidade relacional, medida da eficiência dos contatos com os clientes (a qualidade é afetada por todos os sujeitos que comunicam com os clientes).

Neste conceito, estão envolvidos os clientes internos Pires (2007), p.p.21. Toda a definição de Qualidade, precisa implicar explicações às necessidades do cliente pelo produto adquirido, atuando de distinta forma e intensidade, conforme o tipo de produto que se está a criar ou serviço que se está a conceder.

A utilização da Qualidade, nunca deve estar desunida da Melhoria Contínua, a qual é compreendida como um processo de alterações contínuas que melhoram a organização e lhe congregam valor.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional concebida para orientar e garantir a Qualidade, os recursos essenciais, os procedimentos operacionais e os deveres estabelecidos.

O SGQ deve ser fundamentado e formalizado através do Manual da Qualidade, precisando inserir os elementos que reconheçam nitidamente a forma de gestão que possa ter efeito na Qualidade do produto ou serviço finais.

O SGQ de uma empresa é constituído de processos operacionais, processos de suporte e de gestão, bem como de procedimentos que direcionam como realizar certa tarefa com a particularidade solicitada, bem como, a definição das respetivas obrigações.

É um fator fundamental para o melhoramento contínuo dos processos, o estabelecimento, manutenção e controlo dos registos que provem se as atividades foram e são efetuadas. As condições do SGQ constantes na sequência de normas que o dirige destinam-se a precaver a

ocorrência de desvios em toda a fase da produção do produto ou serviço, começando no planejamento e alongando-se até às atividades do serviço pós-venda.

2.3. As normas ISO 9000 e a sua evolução

As normas ISO 9000 são um conjunto de padrões internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Elas foram desenvolvidas pela Organização Internacional de Normalização (ISO) e publicadas pela primeira vez em 1987. Desde então, foram revisadas várias vezes e a última versão foi publicada em 2015.

A origem das normas ISO 9000 remonta à década de 1970, quando várias empresas começaram a adotar sistemas de gestão da qualidade para melhorar a eficiência e a eficácia dos seus processos. No entanto, como cada empresa tinha o seu próprio sistema, havia uma necessidade de estabelecer padrões internacionais para garantir a uniformidade e a compatibilidade entre diferentes sistemas de gestão da qualidade.

Em resposta a essa necessidade, a ISO criou um comitê técnico em 1979 para desenvolver padrões internacionais para sistemas de gestão da qualidade. O primeiro padrão ISO 9001 foi publicado em 1987, seguido pelos padrões ISO 9002 e ISO 9003 em 1988. Esses padrões foram posteriormente consolidados em um único padrão, o ISO 9001, em 2000.

Ao longo dos anos, as normas ISO 9000 evoluíram para se tornarem mais abrangentes e relevantes para os negócios modernos. A última revisão das normas ISO 9000 em 2015 trouxe várias mudanças significativas para o padrão ISO 9001, incluindo maior ênfase em gestão de riscos, abordagem baseada em processos e envolvimento da liderança. Além disso, as normas ISO 9000 também foram expandidas para incluir outros padrões relacionados à gestão da qualidade, como ISO 9004 para melhoria contínua, ISO 9000 para terminologia e conceitos fundamentais e ISO 19011 para auditoria de sistemas de gestão (Rayner e Porter, 1991).

Tendo em conta o objetivo do presente trabalho, o foco será as ISO 9000. As normas ISO 9000 emergiram para uniformizar e normalizar os distintos conceitos de gestão da qualidade até aqui usados sem rigor. A certificação da qualidade tem-se reforçado ao longo dos anos provavelmente

porque garante, aos consumidores e ao mercado em geral, que a empresa coloca em prática uma série de iniciativas com o propósito de garantir a qualidade dos produtos (Rayner e Porter, 1991).

As atuais normas ISO 9000 são compostas pelo o seguinte conjunto de normas orientadoras dos Sistemas de Gestão de Qualidade:

- A norma ISO 9000:2000, em que é explicada a terminologia de um Sistema de Gestão de Qualidade.
- A norma ISO 9001:2015, onde são detalhados os requisitos que um Sistema de Gestão de Qualidade tem de obedecer para ser certificado.
- A norma ISO 9004:2000, que faculta as linhas orientadoras que observam tanto a eficiência como a eficácia de um Sistema de Gestão de Qualidade, operando como um guia para avaliação do sistema e como instituição de um processo de melhoramento contínuo.

A revisão das normas ISO, realizada em 2015, adota uma abordagem por processos e está dividida em quatro seções fundamentais. A primeira seção, chamada de Responsabilidade de Gestão, abrange a política de qualidade, objetivos de qualidade, planejamento e administração do sistema de qualidade. A segunda seção, Gestão de Recursos, diz respeito à gestão dos recursos humanos, aprendizagem, instalações e ambiente de trabalho. Já a terceira seção, Realização do Produto, abrange todos os requisitos relacionados ao controle do desenvolvimento do produto, compras, realização, verificação, entrega, processos relacionados, identificação e revisão das necessidades dos clientes e comunicação com os clientes. Por fim, a quarta seção, denominada de Medição, Análise e Melhoria, é dedicada à medição das características do produto e do processo, à monitorização do desempenho do sistema de qualidade e à busca contínua pela melhoria. Com esta estrutura, as normas ISO buscam fornecer orientações para a implementação de sistemas de gestão da qualidade eficazes (Kanholm, 2000).

Com isto, a norma ISO 9000 está perante algumas condições que são a exigência para adotar um sistema de Gestão da qualidade que vamos abordar agora:

Responsabilidade da gestão: Obriga que a política de qualidade seja explicada, documentada e comunicada a toda a organização; que a responsabilidade referente à qualidade seja

evidentemente definida; que os recursos internos da organização fiquem à disposição para atividades de verificação; que um representante da gerência seja indicado para garantir que os requisitos do sistema de qualidade estejam a ser executados; e que o representante da gerência faça uma inspeção da gestão periodicamente para certificar a contínua adequabilidade e eficácia do sistema de qualidade.

Sistema de qualidade: Ordena que um sistema de qualidade, que obedeça aos critérios do padrão da serie ISO 9000 aplicável, instituído e preservado como um meio de garantir que o produto esteja de acordo com as imposições.

Revisão do contrato: Exige a revisão do contrato para garantir que as exigências sejam adequadamente elucidadas e para certificar que haja a capacidade de se cumprirem os requisitos.

Controlo da conceção: Requisita procedimentos para controlar e confirmar o desenho do produto a fim de que as exigências especificadas estejam a ser cumpridas e para compreender procedimentos de desenho/planeamento de desenvolvimento, dados iniciais e finais do desenho, verificação do desenho e mudanças do desenho.

Controlo da documentação: Requer a criação e a manutenção de procedimentos para controlar a documentação durante a aprovação, edição, mudança e modificação.

Compras: Requer que o produto ou serviço comprado esteja em conformidade com as condições especificadas; garantidas através de avaliações dos subcontratados, de dados de compra claros e precisos, bem como da verificação do produto comprado.

Produto/Serviço fornecido ao comprador: Requisita procedimentos para averiguação, armazenagem e manutenção do produto fornecido ao comprador.

Identificação e rastreabilidade do produto/serviço: Requer procedimentos para identificação do produto durante todas as fases de produção, entrega e instalação, ou identificação individual ou em lotes únicos, quando necessário.

Controlo do processo: Requer procedimentos para garantir que os processos de produção e instalação sejam realizados sob condições controladas, as quais abarcam documentação,

monitorização e controlo das características de processamento e produção adequados, uso de equipamentos aprovados e critérios de execução.

Inspeção e teste: Requer que procedimentos de inspeção e teste, aquando do recebimento, processamento e pontos finais, entrem em vigor como foi documentado no plano de qualidade; deve envolver a manutenção de registos e disposição do produto.

Equipamento de inspeção medição e teste: Requer procedimentos para seleção, controlo, aferição e manutenção do equipamento de teste e medição.

Controlo de produtos: em divergência com as especificações, pede o controlo de produtos em desacordo com as especificações para garantir que eles não sejam irrefletidamente usados; inclui a identificação, separação e avaliação.

Ação corretiva: Refere-se aos procedimentos necessários para investigar as causas de uma não-conformidade, tomar medidas para corrigi-la e estabelecer controlos para prevenir a ocorrência de problemas similares no futuro.

Manuseamento, armazenamento, embalagem e entrega: Inclui procedimentos para manusear, armazenar, embalar e entregar o produto de acordo com os requisitos especificados.

Registos sobre a qualidade: Compreende os procedimentos para identificar, coletar, indexar, arquivar e armazenar registos relacionados à qualidade.

Auditores internos de qualidade: Envolve um sistema de auditorias internas para verificar se as atividades de qualidade atendem aos requisitos e para avaliar a eficácia do sistema de qualidade.

Aprendizagem: Inclui procedimentos para identificar as necessidades de aprendizagem e fornecer formação a todos os funcionários que precisam.

Prestação de serviço: Requer procedimentos para fornecer serviços de acordo com o que foi acordado em contrato.

Técnicas estatísticas: Compreende procedimentos para identificar o uso de técnicas estatísticas no processo, produto e serviço.

A seguir, serão discutidas as vantagens e desvantagens que a implementação da norma ISO 9000 traz para as organizações. Das principais críticas realizadas à ISO 9000 está relacionada à documentação extensa que geralmente acompanha a sua implementação, com o risco de a certificação se tornar uma "papelada orientada para consultores" (Huang et al, 1999) e sistematizar processos mal definidos.

A implementação da norma tem sido criticada por ser muito cara e demorada, com a recolha de documentação e aplicação levando, normalmente, mais de um ano, e uma auditoria de terceiros sendo necessária para concluir o processo (Curkovic e Pagell, 1999).

Quando uma empresa é pressionada por regulações a obter a certificação ISO 9000, pode haver uma melhoria de curto prazo na qualidade do processo de certificação. No entanto, esse desempenho provavelmente não é sustentável (Terziovski et al, 1997). O potencial para melhorias de curto prazo sugere que a norma ISO 9000 é apenas um primeiro passo para um programa de qualidade eficaz.

Existem diferentes perspetivas acerca da norma ISO 9000 e às suas vantagens. Alguns críticos argumentam que essa documentação pode trazer benefícios significativos para a gestão da organização (Anderson et al, 1995). Através da documentação detalhada dos processos, gestores podem tomar decisões mais informadas e baseadas em factos concretos, ao invés de assumir riscos desnecessários (Arnold, 1994). Embora existam críticas, a norma ISO 9000 continua a ser amplamente utilizada por organizações em todo o mundo como um sistema de gestão de qualidade padronizado.

A revisão da norma ISO 9000 vem, assim, tentar oferecer alterações nos aspetos seguintes (Juran, 1999). Em primeiro lugar a ISO 9001:2000 tem uma abordagem mais ampla e relevante para o setor de serviços. Existe agora uma maior flexibilidade para a implementação, sendo a ISO 9001 útil para identificar o que é preciso realizar, contudo é muito fraca no que toca à decisão de como o fazer. Por fim, o objetivo da ISO 9001:2000 é estabelecer uma ponte entre as normas ISO 9001 e as práticas de gestão de qualidade aprimoradas, como por exemplo, a melhoria contínua.

De acordo com os autores Pearch e Kitka (2000), a nova norma ISO trouxe três melhorias significativas em relação à anterior. A primeira delas é a inclusão da voz do cliente, que requer que as organizações certificadas incorporem as necessidades dos clientes em seus processos e monitorizem sua satisfação. Para isso, são necessários métodos para descrever e avaliar as demandas do cliente, a fim de medir e analisar o seu nível de satisfação (Pearch & Kitka, 2000).

A segunda melhoria está relacionada à melhoria contínua, que é um elemento fundamental na nova norma. A ideia é que as empresas não se limitem a medir a satisfação do cliente, mas que busquem constantemente formas de aprimorar seus processos e serviços, visando sempre a excelência (Pearch & Kitka, 2000).

Por fim, a terceira melhoria destaca a maior responsabilidade e envolvimento da gestão. A norma ISO 9001:2000 estabelece que a gestão da organização deve ser responsável pelas seções da norma, garantindo a melhoria contínua e a satisfação do cliente. Isso significa que os líderes da empresa precisam de estar mais envolvidos e comprometidos com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, assumindo a responsabilidade pela sua implementação e cumprimento (Pearch & Kitka, 2000).

A razão principal apontada para o sucesso empresarial decorrente da implementação da norma ISO 9000 é geralmente relacionada com a motivação. No início, os indícios apontavam para a motivação ser frequentemente influenciada por fatores externos, como as expectativas dos clientes e a pressão da concorrência, em vez de motivos internos, como a melhoria da qualidade dos produtos e serviços (Breka, 1994).

Contudo, pesquisas mais recentes mostram que a motivação dos gestores em procurar a certificação ISO mudou substancialmente de razões externas para razões internas. Anteriormente, motivos relacionados com o mercado já não eram os principais motivos citados para obter a certificação (Gotzamani e Tsiotras, 2001).

Empresas que procuram a certificação ISO 9000 por motivos externos geralmente têm uma visão mais restrita e, portanto, têm mais probabilidade de falhar. Por outro lado, empresas que procuram a certificação com o objetivo de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços têm mais probabilidade de obter grandes benefícios ao passar pelo processo de implementação.

A norma ISO 9001:2000 não deve ser considerada um guia completo para alcançar a qualidade numa organização. Em vez disso, o que a norma oferece são orientações gerais sobre o que deve ser feito na organização. Obter uma certificação não é uma garantia automática de qualidade em produtos e serviços, mas fornece aos clientes a garantia de que a organização atingiu um padrão internacional reconhecido, ou seja, a obtenção do certificado (Brunsson et al, 2000).

No que diz respeito à evolução da norma, inicialmente, o sistema ISO 9000 tinha dotado um sistema baseado em procedimentos e apenas em 1994, passou a incluir ações preventivas. Somente na versão de 2000 é que a abordagem por processos foi introduzida, com base na metodologia PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust), que inclui a monitorização, evidências do envolvimento da gestão de topo, melhoria contínua e medição da satisfação do cliente (Graham, 2002). Além disso, nesta edição foram introduzidos os princípios de gestão da qualidade (APCER, 2015).

Embora não tenham sido adicionadas mudanças significativas na versão de 2008, a sua finalidade foi melhorar a clareza da versão anterior de 2000 e garantir a compatibilidade com a norma ISO 14001:2004. As alterações realizadas não tiveram um grande impacto na certificação (APCER, 2010).

2.4. A Norma NP EN ISO 9001:2015

Em 1947, foi fundada a International Organization of Standardization (ISO), que desde então tem como objetivo o acordo das normas industriais de diversos países, de forma a facilitar as transações entre os mesmos sendo a maior organização internacional a publicar e divulgar normas. Com o objetivo de apoiar as instituições na implementação e operacionalização de SGQ eficazes e sólidos, desenvolveu a família de normas ISO 9000. As primeiras normas deste âmbito foram publicadas em 1987.

A NP EN ISO 9001 vai ser objeto deste trabalho, pois é a que especifica os requisitos que devem ser cumpridos no âmbito da implementação de um SGQ. Esta norma foca-se na eficácia de um SGQ que vá ao encontro dos requisitos do cliente e no pensamento baseado no risco. Desenvolvida

em 1987, desde então passou por quatro revisões, a primeira em 1994, seguindo-se em 2000, depois em 2008, e a mais recente em 2015, dando assim designação à norma NP EN ISO 9001:2015.

Esta norma tem como principal objetivo a indicação de requisitos para que cada organização ao implementar o SGQ segundo a mesma, demonstre a sua aptidão para o desenvolvimento de produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos dos clientes, visando ainda aumentar a satisfação dos mesmos através da aplicação de forma eficaz do sistema, salientando o pensamento baseado no risco e a melhoria contínua.

As organizações ao executarem um SGQ segundo a NP EN ISO 9001:2015 vão adotar os sete princípios de gestão da qualidade, que são a base da família ISO 9000, sendo os mesmos os seguintes (APCER, 2015):

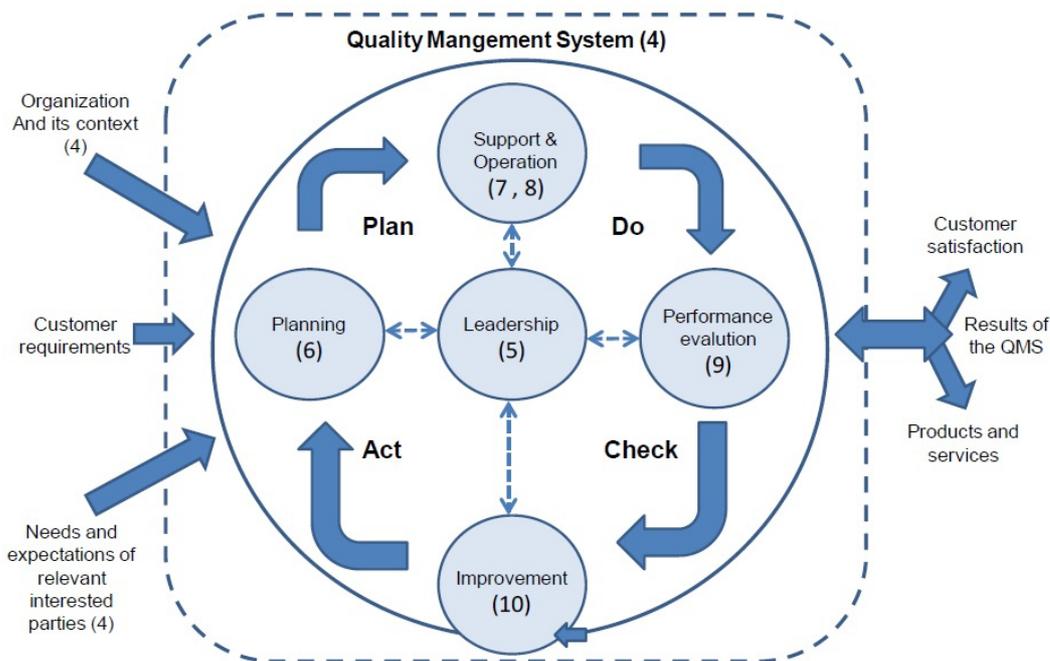


Figura 3: Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade (Fonte: NP EN ISO 9001:2015)

Focalização no cliente: O objetivo principal das organizações prende-se com a satisfação máxima dos seus clientes. Torna-se primordial a satisfação das suas necessidades e requisitos e o esforço para superar as suas expetativas.

Liderança: um líder é o responsável pela condução e orientação das organizações, desta forma, deverá ser capaz de desenvolver condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da organização.

Comprometimento das pessoas: é das pessoas que depende todo o sucesso das organizações. As suas habilitações, empenho e competências a todos os níveis são uma mais-valia para toda a organização.

Abordagem por processos: gerir e compreender as atividades e os seus recursos associados através de processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, leva a que as organizações atinjam os seus propósitos de forma mais produtiva, obtendo resultados consistentes e previsíveis de forma mais eficaz e eficiente.

Melhoria contínua: as organizações devem ter como objetivo principal e constante a melhoria contínua do seu desempenho em termos globais.

Tomada de decisão baseada em factos: de forma a alcançar resultados desejados, as decisões devem ser tomadas depois de analisados os dados e as informações disponíveis.

Gestão de relacionamentos: as organizações devem gerir as relações com os seus fornecedores, uma vez que têm uma relação de interdependência e de interesse mútuo, facilitando a afinidade entre ambas.

Numa fase inicial, eram apenas oito princípios, que após algumas revisões foram reduzidos a sete. Foram desenvolvidos nos anos 90 por um grupo de peritos imensamente familiarizados com o tema.

Com a constante transformação e mudança de ambiente em que operam as organizações, a adoção destes princípios proporciona que as mesmas tenham capacidade de gerir tais obstáculos. Salienta-se ainda que os sete princípios não são, nem devem ser interpretados como requisitos para o SGQ. São sim, uma ajuda primordial no que diz respeito à interpretação dos mesmos. Funcionam com uma ligação de complementação entre si, devendo sempre ser considerados e analisados em conjunto, ainda assim, a relevância de cada um dentro da organização, dependerá da dimensão, estrutura e objetivos da mesma.

Segundo Pires (2007), um SGQ é um conjunto de medidas organizacionais aptas a transmitir a confiança de que um determinado nível de qualidade está a ser alcançado com o mínimo custo. Este sistema é capaz de alcançar e otimizar objetivos assegurando de forma sistemática a atribuição de recursos e responsabilidades para que a organização, no que respeita à qualidade, cresça viável, efetiva e competitiva.

Por outro lado, com base na norma NP EN ISO 9000:2015 tem-se que um sistema de gestão é um conjunto de elementos interrelacionados para o estabelecimento de uma política e objetivos. Para que estes se concretizem é necessário incluir toda a estrutura organizacional, as atividades de planeamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos.

Todo o ser humano é adepto de qualidade. Se por um lado ninguém gosta de executar mal as suas tarefas, por outro, quem adquire os produtos e serviços espera que os mesmos excedam as suas necessidades e expectativas. Mas apesar da busca constante pelo fator qualidade, nem sempre ela é alcançada da forma mais eficaz possível, nascendo daí a necessidade de no seio das empresas existirem sistemas formais para garantir a qualidade, neste caso, a qualidade das operações e dos serviços prestados.

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2015, a decisão de adotar um SGQ é uma decisão estratégica, serve um propósito específico com vista à obtenção de resultados. O objetivo principal centra-se sempre na angariação de um grau de qualidade superior ao que existe antes da implementação do sistema, mas de forma geral podem ser identificados diversos objetivos que levam à implementação de um SGQ.

Para Pinto (2002), os principais objetivos da implementação de um SGQ numa organização incluem a melhoria do desempenho da organização, o aumento do grau de satisfação dos clientes e a melhoria da eficácia dos processos.

A adoção de um SGQ, conforme a norma NP EN ISO 9001:2015, pode trazer diversos benefícios para as organizações. Entre eles, destacam-se a capacidade de fornecer de forma consistente produtos e serviços que atendam às demandas dos clientes e às exigências legais e regulamentares, bem como a simplificação de oportunidades para aumentar a satisfação do cliente. Além disso, a adoção do SGQ permite às organizações tratar riscos e oportunidades relacionados com o contexto

e objetivos da empresa, bem como demonstrar a conformidade com os requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade. Esses benefícios contribuem para o sucesso e a sustentabilidade do negócio, melhorando sua eficácia, eficiência e desempenho.

O desenvolvimento e implementação de um SGQ proporciona à organização uma abordagem sistemática de todas as atividades que são entraves para a prestação do serviço final, permite que sejam identificadas atividades que não trazem valor acrescentado, melhorar os processos, melhorar continuamente a organização, reduzir as ineficiências e os custos e, por último, mas não menos importante, aliás, muitas vezes identificado como principal objetivo deste tipo de implementação, preservar e aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores da organização, aumentando a competitividade de forma eficaz e eficiente.

A certificação de um SGQ assegura a todas as partes interessadas que os processos da entidade decorrem de forma controlada e conforme o planeado. Decorrem de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015.

Com a adoção de um sistema de gestão como o que vai ser descrito neste projeto, qualquer organização tem como propósito a absorção de benefícios para si própria, contudo corre o risco de que, mesmo com a envolvimento de todos os colaboradores da organização, cada processo seja otimizado individualmente, em vez de orientar a organização para a otimização dos seus objetivos globais. Para combater este risco há necessidade, por parte da organização, da criação de métodos que levem à participação das diferentes funções e competências organizacionais e, desta forma orientá-las para os seus objetivos integrais (Pires, 2007). Sendo assim, um dos pontos fulcrais no processo de implementação de um SGQ é a envolvimento, cooperação e definição de objetivos e tarefas de todos os colaboradores dentro de uma organização, só assim estarão todos a contribuir para o melhor desempenho da implementação.

Para a implementação de um SGQ, para o seu desenvolvimento e mesmo para a sua melhoria, a norma internacional adota a abordagem por processos, um dos sete princípios atuais da gestão da qualidade, que incorpora o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e também o pensamento baseado no risco. Esta abordagem permite que a organização planeie os seus processos e as respetivas interações. É a divisão da atividade da empresa em diversas parcelas (processos), que contemplam entradas e saídas, tarefas, recursos e medição.

2.5. Abordagem por processos

A Abordagem por Processos parte do princípio de que, ao controlar as partes, é possível controlar de forma mais eficaz o todo ou, pelo menos, os aspetos mais relevantes desse todo (Pinto & Soares, 2010). Essa abordagem é vista como a aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, juntamente com a identificação das interações entre os mesmos e a sua gestão.

A norma NP EN ISO 9001:2000 recomenda a adoção da abordagem por processos como uma metodologia para melhorar continuamente a organização.

Para uma gestão bem-sucedida de qualquer organização, é fundamental que esta tenha um conhecimento detalhado dos seus processos, compreenda e defina as atividades executadas em cada etapa e por quem, bem como os envolvimento existentes (Pinto, 2012).

Para aplicar a abordagem por processos, é fundamental que as organizações identifiquem as informações necessárias para cada um deles. Essas informações incluem as entradas que este recebe, as saídas que ele gera e os objetivos que ele deve atingir. Além disso, é importante identificar o responsável pelo processo, os recursos necessários para executá-lo e alcançar os objetivos definidos, a metodologia que será utilizada e os indicadores de desempenho. Também é crucial identificar quais são os processos que fornecem *inputs* ao processo e dos quais ele depende para obter sucesso, assim como os processos dependentes que receberão as saídas deste como *input*. Monitorizar e registar essas atividades é essencial para garantir o sucesso da organização.

A abordagem por processos é uma metodologia que proporciona uma grande visibilidade e controlo sobre os meios de uma organização, permitindo compreender melhor os seus requisitos e, conseqüentemente, do cliente. Essa abordagem possibilita a integração e orientação dos processos para alcançar os resultados desejados, além de concentrar os esforços na eficácia e eficiência dos mesmos, o que contribui para a redução de custos e desperdícios de tempo através de uma utilização mais eficiente dos recursos (Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems, 2008).

A aplicação da abordagem por processos também permite a obtenção de resultados mais eficazes e sustentáveis na eficácia, além de envolver mais os colaboradores, que passam a ter responsabilidades bem definidas e uma maior compreensão do papel de cada sistema dentro da organização. Em resumo, a abordagem por processos é uma metodologia que contribui para a melhoria contínua da organização e para a satisfação dos seus clientes (Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems, 2008).

A adoção da abordagem por processos favorece a criação de um ambiente propício à continuidade, promovendo a satisfação dos colaboradores e estimulando a inovação e desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, a eficiência do processo passa a ser uma preocupação constante, não se limitando apenas ao resultado final (produto ou serviço).

Para que uma organização opere com eficácia, é necessário que ela identifique e faça a gestão de diversas atividades interligadas. A norma NP EN ISO 9001:2008 define processo como uma atividade ou conjunto de atividades que utilizam recursos e são gerenciadas de forma a transformar entradas em saídas. Ao transformar entradas em saídas, o processo produz um produto ou serviço, cuja eficácia e eficiência podem ser avaliadas por meio da monitorização de indicadores de desempenho.

Cada processo tem um conjunto de clientes e partes interessadas que podem ser internas ou externas à organização. Esses clientes e partes interessadas possuem necessidades e expectativas específicas em relação ao processo, e essas necessidades e expectativas são definidas pelas saídas deste.

A gestão e definição dos processos de uma organização oferece diversos benefícios, tais como uma maior compreensão do funcionamento da organização e uma maior eficácia na obtenção de resultados, uma vez que permite identificar e atender aos requisitos aplicáveis.

As diferentes categorias de processos numa organização podem ser identificadas de acordo com o seu âmbito de atuação e abrangência. Conforme descrito por Pinto (2012), podemos classificá-los em:

- Macroprocessos - abrangendo várias áreas da organização e tendo impacto significativo noutras funções;
- Subprocessos (ou processos) - resultando da subdivisão dos macroprocessos em objetivos específicos, organizados por linhas funcionais;
- Atividades - cada subprocesso pode ser subdividido em atividades específicas que compõem a sua execução.

Conforme a norma NP EN ISO 9001:2008, é obrigatório que cada organização determine a quantidade e a tipologia de processos necessários para alcançar os seus objetivos empresariais. Embora sejam específicos para cada organização, é possível classificá-los em diferentes tipos, incluindo processos de gestão, operacionais e de suporte (ISO/TC 176/SC 2/N. ISSO, 2008):

- Processos de Suporte – Não pertencem à atividade principal da organização, mas suportam a realização do produto ou serviço.
- Processos de gestão da organização - Relacionados com a atividade da organização e naturalmente com o cliente. Envolve todos os processos essenciais para cumprir os objetivos e as políticas da organização, a regulamentação aplicável e os requisitos da Norma de referência, processos como planeamento estratégico, instituição de políticas e de objetivos, certificar a comunicação, assegurar a disponibilidade de recursos e a inspeção pela gestão.
- Processos Chave - Compreende todos os processos que possibilitam à organização fornecer produtos/serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas do cliente.
- Processos de Melhoria – relacionados com a implementação do SGQ

Assim, a norma ISO 9001:2015 procura garantir a consistência do Sistema de Gestão da Qualidade ao alinhar a política da organização com os seus objetivos, adotando uma abordagem integrada por processos e um pensamento baseado no risco. Isso envolve um ciclo contínuo de melhoria e um maior envolvimento da liderança e dos colaboradores para garantir que as partes interessadas recebam um valor cada vez maior. Com essas mudanças, a norma torna-se mais adequada para enfrentar os desafios complexos do mundo dos negócios em constante mudança e atender às necessidades cada vez mais exigentes dos clientes (Martins, 2022).

A abordagem por processos refere-se à forma como os funcionários da empresa se relacionam com as tarefas que devem realizar, bem como à forma como as entradas e saídas desses processos são geridas e como os recursos são alocados para garantir um bom desempenho das atividades. Trata-se, portanto, de uma abordagem que procura uma visão mais holística e integrada da empresa, em que os processos são considerados fundamentais para a garantia da qualidade do produto ou serviço final. Ao adotar essa abordagem, a empresa pode identificar possíveis problemas e oportunidades de melhoria em cada processo, contribuindo para a otimização do SGQ e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio (Viana, 2020).

Em resumo, a abordagem por processos é uma metodologia utilizada para gerenciar e aprimorar as atividades de uma organização. Essa abordagem concentra-se em entender e aprimorar os processos que compõem as operações da organização, visando a eficiência, eficácia e efetividade na entrega de produtos e serviços aos clientes. Além disso, a abordagem por processos também enfatiza a importância da colaboração e do trabalho em equipe para alcançar resultados significativos. Portanto, adotar a abordagem por processos pode trazer muitos benefícios para as empresas, tais como redução de custos, aumento da qualidade, satisfação do cliente e melhoria contínua.

2.6. A Documentação do SGQ

A documentação do SGQ é um aspecto fundamental para o sucesso do sistema de gestão da qualidade. De acordo com a norma ISO 9001:2015, a documentação do SGQ deve incluir a política da qualidade, os objetivos da qualidade, os procedimentos documentados exigidos pela norma, os registros necessários para evidenciar a conformidade com os requisitos da norma, além de outras informações consideradas necessárias pela organização (International Organization For Standardization, 2015).

O Instituto Português da Qualidade (2016) descreve a documentação do SGQ como um conjunto de informações que descrevem como a organização opera, incluindo os seus processos, procedimentos e políticas.

Devido a isto, a documentação é essencial para o sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade, pois é através dela que a organização pode estabelecer e comunicar as suas políticas e procedimentos, garantindo que as atividades e processos sejam executados de forma consistente e com resultados satisfatórios (Teixeira, D., & Oliveira, P., 2019).

A elaboração da documentação do SGQ é frequentemente uma das tarefas mais desafiadoras enfrentadas pelas organizações durante a implementação do sistema. Isso deve-se ao fato de que é necessário um grande envolvimento de todos os recursos disponíveis, tanto humanos como materiais. Além disso, é preciso considerar as diversas interligações entre os diferentes documentos, a fim de criar uma ligação coerente e lógica entre eles (Taborda, A, 2022).

A organização tem a responsabilidade de determinar quais informações documentadas são necessárias para garantir a eficácia do SGQ (Pinto, A., 2022).

De acordo com a norma ISSO 9001, a documentação do SGQ pode ser dividida em dois tipos: documentação interna e documentação externa. A documentação interna inclui os procedimentos documentados exigidos pela norma, bem como outros documentos desenvolvidos pela organização. A documentação externa inclui documentos fornecidos por outras organizações, como normas e regulamentos aplicáveis (International Organization For Standardization, 2015).

Segundo Meskovska (n.d.), a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade pode ser composta por vários tipos de documentos, como políticas, manuais, procedimentos, instruções de trabalho e registos. Esses documentos podem ser organizados em uma hierarquia, que geralmente é composta de cinco níveis, como mostrado no diagrama a seguir:

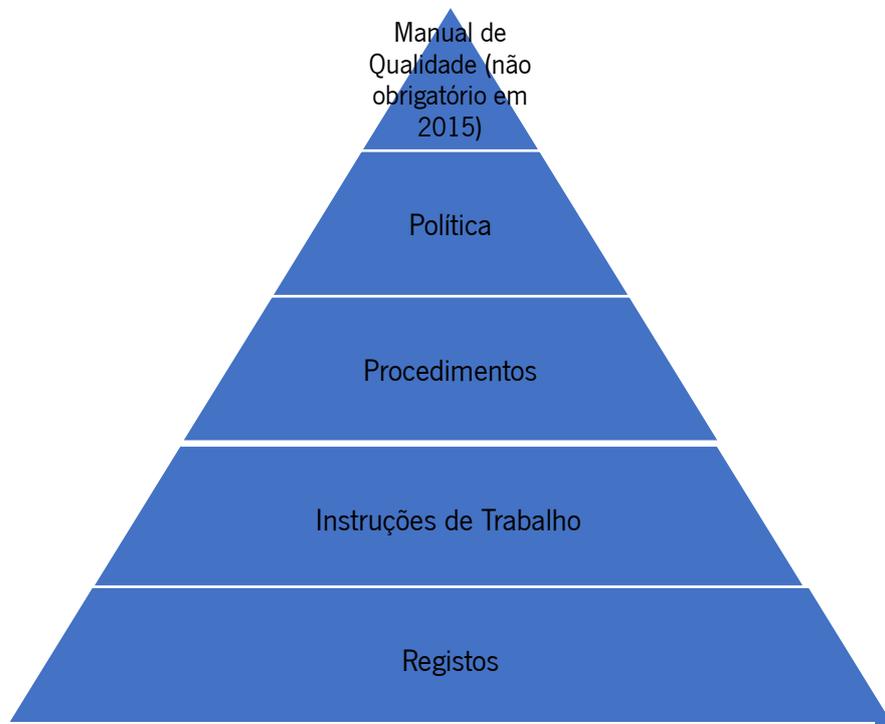


Figura 4: Hierarquia da documentação do SGQ
Fonte: Meskovska (n.d.)

A documentação do Sistema de Gestão da Qualidade é uma parte essencial, pois fornece orientação para a implementação do sistema e garante que as atividades relacionadas à qualidade sejam executadas de forma consistente e eficaz.

O autor Sousa, V. (2012), acrescenta que é importante referir ainda que, o Manual da qualidade deve, no mínimo, conter os seguintes elementos:

- O campo de aplicação do SGQ;
- As exclusões aos requisitos da norma;
- Os procedimentos do SGQ, ou pelo menos a referência aos mesmos;
- A descrição dos processos e das suas interações.

O Sistema de Gestão da Qualidade é a estrutura que uma organização utiliza para gerir e garantir a qualidade dos seus produtos ou serviços, estabelecendo recursos, procedimentos e responsabilidades. Para que o SGQ seja formalizado, é importante, mas não obrigatório que seja documentado através do Manual da Qualidade, que deve conter elementos que permitam identificar de forma clara a forma de gestão que influencia a qualidade do produto ou serviço final. Dessa forma, o Manual da Qualidade é uma ferramenta crucial para garantir a eficácia e eficiência do SGQ, fornecendo orientação para os procedimentos e processos que devem ser seguidos para assegurar a qualidade do produto ou serviço. Entre os elementos que devem constar no Manual da Qualidade estão o campo de aplicação do SGQ, as exclusões aos requisitos da norma, os procedimentos do SGQ e a descrição dos processos e interações (Sousa, 2012).

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) deve ser documentado, considerando sempre a dimensão da organização para garantir que as atividades e processos são descritos e controlados de forma clara e acessível. Embora a organização possa escolher a forma e extensão da documentação, é importante encontrar um equilíbrio entre a necessidade de controlo e a praticidade do uso da documentação. Assim, a documentação deve ser capaz de garantir o controle das atividades e processos, sem se tornar excessivamente longa e complexa, para que possa ser acessível a todos os envolvidos (Brito, 2012).

A revisão periódica do SGQ é uma prática essencial para garantir o seu sucesso e efetividade. Para isso, é importante definir uma periodicidade clara para essa revisão, com o objetivo de verificar se a política e os objetivos do sistema estão a ser cumpridos. Além disso, a revisão deve basear-se em informações relevantes, tais como o tratamento de não conformidades, resultados de auditorias, monitorização da satisfação do cliente, estado das ações corretivas e preventivas, seguimento de revisões anteriores, alterações ao SGQ e das suas implicações e recomendações para a melhoria. Estas recomendações são apontadas como uma das principais razões para a sua revisão, pois ajudam a identificar oportunidades de melhoria e a manter o SGQ atualizado e relevante para a organização (Pires, 2004).

Em suma, a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade é essencial para garantir que as atividades e processos são descritos e controlados de forma consistente e eficaz. De acordo com Evans e Lindsay (2000), a adoção das normas ISO 9000 traz vantagens significativas para as

organizações, uma vez que estas normas promovem o aumento da produtividade, a redução de custos e a melhoria da satisfação do cliente.

3. Modelo de Avaliação da Qualidade desenvolvido pelo ISS

O Instituto da Segurança Social constitui, atualmente, o principal agente dinamizador e promotor de equipamentos e respostas sociais (Alves, 2011).

O Instituto da Segurança Social (ISS) de Portugal desenvolveu um Modelo de Avaliação da Qualidade para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas suas unidades de atendimento ao público. O objetivo principal do Modelo de Avaliação da Qualidade é “garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, é um desafio que implicará o envolvimento e empenho de todas as partes interessadas”. O Modelo de Avaliação da Qualidade é um instrumento importante para promover a qualidade dos serviços prestados pelo ISS em Portugal, o que contribui para uma maior satisfação dos utentes e para o desenvolvimento de uma cultura de excelência na organização.

O objetivo da Segurança Social é incentivar as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) a implementar um Sistema de Gestão de Qualidade, que permita uma avaliação detalhada das atividades realizadas e um registo cronológico das mesmas. Dessa forma, é possível identificar as não conformidades e avaliar a qualidade das instituições. A implementação desse sistema tem como finalidade melhorar o desempenho da instituição, bem como a qualidade dos serviços prestados à comunidade e a redução do desperdício de recursos. O resultado final é um aumento da eficácia e eficiência das funções da instituição (Carvalho, 2016).

A implementação deste sistema implica um levantamento pormenorizado das atividades realizadas pela instituição, a identificação de processos críticos e a definição de indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficácia e a eficiência da instituição.

O Sistema de Gestão da Qualidade é baseado na norma ISO 9001, que define os requisitos mínimos que uma organização deve atender para obter a certificação de qualidade. No entanto, a implementação do sistema não implica necessariamente a obtenção da certificação, sendo que o

objetivo principal é melhorar o desempenho da instituição e a qualidade dos serviços prestados (Instituto de Segurança Social, 2010).

O Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social é composto por oito critérios, divididos em quatro que avaliam os Meios e outros quatro que avaliam os Resultados (Instituto da Segurança Social, 2010). Os critérios dos Meios focam-se na forma como as atividades são realizadas na resposta social, ou seja, no que é feito e como é feito. (Carvalho, 2016). Por outro lado, os critérios dos Resultados avaliam os resultados finais das ações realizadas, ou seja, o que foi alcançado como resultado da gestão dos Meios. Os critérios Meios incluem a Liderança, Planeamento e Estratégia, que analisa como a gestão desenvolve e prossegue a missão, a visão e os valores da organização, e como a organização formula, implementa e revê a sua estratégia e a converte em planos e ações. O critério Pessoas avalia como a empresa gere, desenvolve e potencia o potencial dos seus colaboradores. Já o critério Parcerias e Recursos avalia a forma como a organização planeia e faz a gestão das suas parcerias externas e dos seus recursos internos de forma eficaz e eficiente. Por fim, o critério Processos analisa como a organização concebe, gere e melhora os seus processos com o objetivo de criar valor para os seus clientes (Instituto da Segurança Social, 2010).

Os Critérios Resultados são a parte da avaliação do modelo de excelência da EFQM que avalia os resultados finais alcançados pela organização. Eles são divididos em quatro áreas principais. O primeiro é Resultados Clientes, que avalia a satisfação dos clientes externos da organização. O segundo é Resultados Pessoas, que avalia a satisfação dos colaboradores da organização. O terceiro é Resultados Sociedade, que avalia a satisfação das necessidades e expectativas da comunidade em que a organização se insere. O último é Resultados Chave do Desempenho, que avalia o desempenho planeado e alcançado pela organização em áreas-chave. Esses critérios de resultados fornecem uma visão geral dos resultados alcançados pela organização e são uma parte importante da avaliação do modelo de excelência da EFQM (Instituto da Segurança Social, 2010).

Segundo R. Borges (2008), no que toca aos Manuais do Instituto de Segurança Social, os modelos de avaliação de qualidade das respostas sociais (MAQRS) são 8. Estes são:

- Lar Residencial;
- Centro de atividades Ocupacionais;

- Lar de Infância e Juventude;
- Centro de Acolhimento Temporário;
- Estrutura Residencial para Idosos;
- Creche;
- Centro de Dia;
- Serviço de Apoio Domiciliário.

Relativamente ao Sistema de Qualificação das Respostas Sociais, o mesmo é uma iniciativa do Instituto da Segurança Social que visa avaliar e reconhecer a qualidade dos serviços prestados pelas instituições que oferecem respostas sociais no âmbito da ação social. O Sistema de Qualificação das Respostas Sociais tem como objetivo incentivar a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados pelas instituições e promover a transparência e a responsabilização na gestão dos recursos públicos. Além disso, a certificação de qualidade pode ser um fator importante na escolha dos serviços pelos utentes e na obtenção de financiamento público para as instituições.

Desta forma, segundo Claro (2006), o Instituto de Segurança Social definiu três níveis de exigência, que podem ser atingidos de forma progressiva, para as organizações que implementam o SGQ proposto, nomeadamente o:

- ⇒ Nível A – nível mais exigente de implementação da qualidade.
- ⇒ Nível B – nível intermédio de implementação da qualidade.
- ⇒ Nível C – nível mais básico de implementação da qualidade;

O Sistema de Qualificação das Respostas Sociais (SQRS) foi criado e desenvolvido pelo Instituto de Segurança Social, com o objetivo de garantir aos cidadãos o acesso a serviços e equipamentos com qualidade.

Foram desenvolvidos pelo ISS, I.P. referências normativas que compreendem diversas ferramentas, Manuais de Processos Chave, Questionários de Avaliação da Satisfação e Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais. O propósito dessas referências é assegurar que os serviços oferecidos aos cidadãos atendam às suas necessidades e expectativas, mantendo um padrão de qualidade elevado. Dessa forma, o ISS, I.P. propõe a adoção de um sistema de gestão de qualidade baseado no registo minucioso e na avaliação contínua das atividades

realizadas, utilizando os documentos presentes nos seus referenciais normativos. O objetivo é garantir a eficácia na gestão e monitoramento das atividades. (Paiva, 2019)

Assim, ao implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, as empresas têm a oportunidade de melhorar a sua organização interna, através da definição de procedimentos claros e objetivos, que permitem uma maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Além disso, a implementação do sistema incentiva a instituição a envolver-se num processo contínuo de melhoria, identificando as áreas onde é possível melhorar a qualidade dos serviços prestados. A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade pode trazer ainda outros benefícios, tais como uma maior satisfação dos utentes, uma maior confiança por parte dos financiadores e uma melhoria da imagem da instituição perante a comunidade.

PARTE EMPÍRICA

1. Caracterização Da IPSS

A instituição escolhida para se elaborar um projeto para a implementação de um SGQ foi a Associação de Apoio aos Deficientes Visuais do Distrito de Braga – AADVDB.

1.1. Enquadramento da Instituição

A AADVDB nasceu a 19 de janeiro de 1996, pela mão de Domingos Pereira da Silva (também ele um invisual), Luísa Maria Rodrigues Sousa Dias e Manuel Santa Cruz Oliveira, apoiados por António Almeida Santos, Padre Vítor Melícias, Gilberto Madaíl, entre outras individualidades.

A AADVDB tem como visão ser uma referência no que concerne ao apoio à deficiência visual na zona de Braga, visual, com práticas inovadoras e com elevados padrões de qualidade, construindo uma sociedade solidária e aberta à diferença. A sua missão é apoiar os deficientes visuais e suas famílias, fomentando a sua reabilitação emocional, capacitação, autonomia e sociabilização e promovendo uma melhor qualidade de vida, através de uma equipa dinâmica e motivada. De acordo com o website da AADVDB os valores da instituição são:

- Apoio, promovendo a autonomia e o bem-estar.
- Humanismo, sendo uma associação que dá valor às pessoas.
- Respeito, sendo que toda a conduta se baseia em princípios éticos.
- Altruísmo, sendo uma associação que se preocupa com as necessidades individuais.
- Inovação, incentivando a criatividade individual.
- Solidariedade, baseando a atuação na compreensão, aceitação e na ajuda.
- Responsabilidade, com consciência sobre todas as ações realizadas.

1.2. Serviços da Organização

A primeira grande área de atuação e serviços prestados pela AADVDB é a animação sociocultural, que tem como objetivo a estimulação dos utentes da instituição de forma a contribuir para o seu autodesenvolvimento, mobilizando e potenciando todas as suas competências e ampliando as suas potencialidades, de forma a serem agentes ativos da sua evolução e não apenas espetadores passivos (AADVDB, 2023). Deste modo destacam-se as seguintes ações dentro da animação sociocultural:

- Planear, organizar e avaliar atividades de caráter educativo, cultural, social, lúdico e recreativo, como ateliês de atividades lúdico expressivas, organizar visitas temáticas,

priorizando sempre o convívio interpessoal, com vista a melhorar a sua qualidade de vida e a qualidade da sua inserção e interação social.

- Coordenação e Implementação de atividades de verão assentes no projeto “Verão em Movimento”.
- Promover ações de sensibilização sobre a deficiência visual nas escolas e na comunidade no distrito de Braga.
- Promover ações de informação/sensibilização sobre temáticas identificadas como necessárias para o desenvolvimento pessoal, social dos utentes.
- Realização de Rastreios de Saúde (medição de Glicemia, Colesterol; Tensão Arterial e Peso).
- Realizar sessões de alfabetização.
- Conceber os materiais necessários para o desenvolvimento das atividades de animação.
- Promover a integração grupal e social e envolver as famílias nas atividades desenvolvidas, fomentando a sua participação.
- Elaboração de Candidaturas a entidades governamentais e não governamentais e ao Fundo Social Europeu.

Outro importante serviço prestado pela AADVDB é o serviço de reabilitação para indivíduos com lesões ao nível da visão. Assim, fornece apoio ao nível da habilitação/reabilitação ao nível motor, psicomotor, orientação e mobilidade e atividades da vida diária. Algumas das atividades inerentes ao Serviço de Reabilitação são (AADVDB, 2023):

- Orientação e mobilidade.
- Reabilitação/Habilitação nas Atividades da Vida Diária.
- Atividade motora adaptada (goalball, ciclismo).
- Hidroginástica / hidroterapia.
- Sessões de psicomotricidade.

A AADVDB presta, também, apoio psicológico, disponibilizando um serviço de psicologia visa fornecer apoio psicológico ao deficiente visual e suas famílias, de modo a promover a sua estabilidade emocional e equilíbrio psicológico. Algumas das atividades realizadas pelo serviço de psicologia incluem (AADVDB, 2023):

- Sessões de atendimento, acompanhamento e apoio psicoterapêutico individual aos utentes;
- Acompanhamento familiar;
- Sessões de apoio psicoterapêutico em grupo/sessões de promoção de competências diversas.

Por fim a AADVDB é oferecida também um Serviço Social onde se incluem as seguintes ações (AADVDB, 2023):

- Atendimento, acompanhamento e apoio técnico.
- Acompanhamento familiar e sistémico.
- Representante da Instituição, na Rede Social do Concelho da Póvoa de Lanhoso;
- Responsável pelo material tiflotécnico e ajudas técnicas.
- Estabelecimento de parcerias com diversas entidades de responsabilidade social e comunitária.

Todos os serviços oferecidos visam promover a inclusão e autonomia dos indivíduos com deficiência visual assim como às suas famílias numa ótica de respeito pelo próximo e na defesa da igualdade de oportunidades.

1.3. Organograma

Apresenta-se de seguida o organograma da instituição que representa a organização da mesma (AADVDB, 2023):

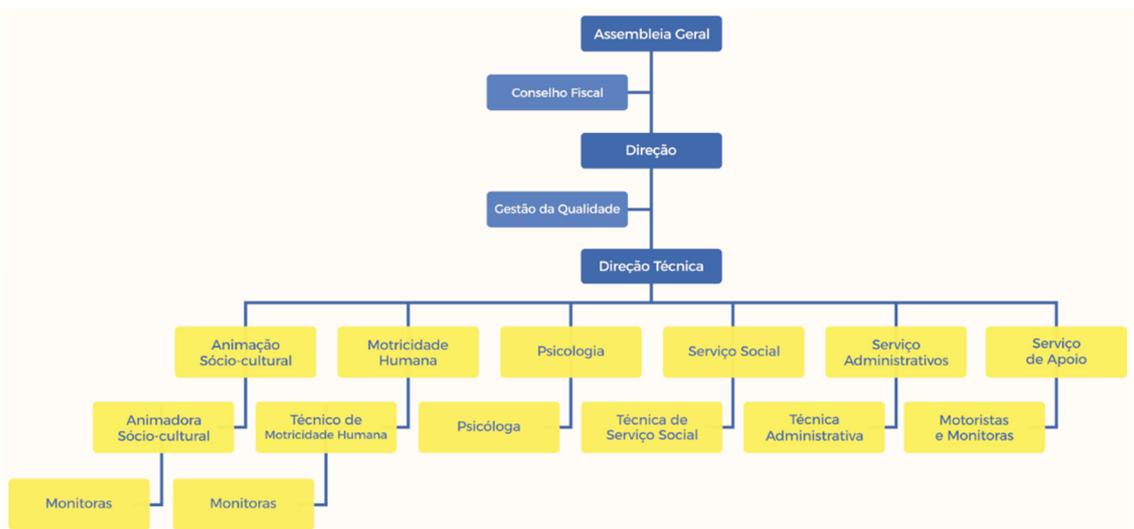


Figura 5: Organograma da AADVDB (Fonte: AADVDB, 2023).

2. Motivação da AADVDB para a Implementação do SGQ

Como salientado nos capítulos anteriores, a adoção de um SGQ apresenta o potencial de uma multiplicidade de benefícios para as organizações. Estes benefícios incluem processos claramente definidos, metodologias de trabalho consistentes em todos os departamentos, avaliação e análise de desempenho, e uma cultura orientada para a melhoria contínua da prestação dos seus serviços.

No contexto específico do AADVDB, a decisão de implementar um SGQ foi motivada pelas seguintes razões:

- Necessidade de gerir eficazmente os recursos existentes (humanos, físicos e financeiros).
- Alocação de recursos para atender de forma eficaz mais utentes;
- Melhorar a comunicação interna entre os diferentes serviços e funcionários.
- Reduzir o número de reclamações;
- Melhorar a reputação da organização relativamente a outras entidades;
- Demonstrar empenho na promoção dos direitos dos utentes;
- Aumentar a consciência da importância da qualidade na prestação de serviços.

3. NP EN ISO 9001 como base do SGQ da AADVDB

Para a implementação de um SGQ na AADVDB vai-se considerar os pressupostos da NP EN ISO 9001, tendo-se realizado um diagnóstico à organização com os seguintes objetivos:

- I. Identificação do âmbito da implementação do SGQ.
- II. Definição dos passos necessários para conceber e formalizar o SGQ .
- III. Elaborar um cronograma para a implementação do SGQ.

Depois de realizado o diagnóstico definiram-se as atividades centrais para a implementação do SGQ na AADVDB:

- I. Definir a política e objetivos de qualidade
- II. Definir o modelo de gestão de processos
- III. Listagem dos vários documentos necessários para o funcionamento do SGQ
- IV. Elaboração de uma formação junto dos funcionários e colaboradores do AADVDB.

Deste modo, e considerando os objetivos definidos anteriormente assim como as etapas necessárias para implementação do SGQ na AADVDB elaborou-se o seguinte cronograma de atividades de forma a definir os timings de aplicação:

Tabela 2: Cronograma de implementação do SGQ na AADVDB

	2022 – 2023												
	Ma r	Ab r	Ma i	Ju n	Ju l	Ag o	Se t	Ou t	No v	De z	Ja n	Fe v	Ma r
Diagnóstico inicial													
Definição da política daa qualidade e sua comunicação													
Planeamento dos objetivos da qualidade													
Definição do modelo de													

gestão por processos													
Elaboração do Manual de funções e do manual de qualidade													
Definição da estrutura documental e avaliação dos recursos de suporte													
Elaboração dos documentos enquadrados no SGQ													
Implementação da documentação													
Avaliação dos resultados obtidos e entrega do projeto													

Fonte: Elaboração própria

4. Processo de Implementação do SGQ No AADVDB

O SGQ será implementado na AADVDB de acordo com as metodologias propostas no âmbito do projeto em curso. Através da implementação deste SGQ, pretende-se que AADVDB consiga desenvolver processos eficazes, que promovam um desempenho organizacional elevado e uma significativa melhoria na qualidade dos serviços prestados aos seus utentes e familiares. Como mencionado anteriormente, existem múltiplos benefícios que a AADVDB pode obter com a implementação deste sistema.

O âmbito de aplicação do presente sistema vai-se centrar no Serviço de Animação Sociocultural, serviço central da atuação da AADVDB, sendo que, posteriormente, pondera-se a sua implementação aos outros serviços.

4.1. Aplicação do Ciclo PDCA

Recorreu-se ao ciclo PDCA (Figura 5) para desenvolver o plano de implementação do SGQ na AADVDB no seu serviço de animação sociocultural que é um serviço central das suas operações.



Figura 6: Ciclo PDCA

Na fase de *Planeamento (Plan)*, a AADVDB estabeleceu os objetivos e o âmbito do SGQ e identificou os requisitos e expectativas dos seus utilizadores do serviço de animação sociocultural. A organização também definiu as políticas, procedimentos e recursos necessários para a implementação do SGQ.

Na fase de *Execução (Do)*, o SGQ foi implementado no serviço de animação sociocultural, incluindo o estabelecimento de procedimentos para a gestão de processos, documentação e registos. Foi dada formação ao pessoal para assegurar a compreensão e a adesão aos requisitos do SGQ.

Na fase de *Verificação (Check)*, o SGQ foi avaliado para determinar a sua eficácia no cumprimento dos objetivos da animação sociocultural e dos requisitos dos utilizadores. Foram realizadas auditorias internas e monitorização do desempenho para identificar áreas a melhorar.

Na fase de *Ação (Act)*, foram feitas melhorias ao SGQ para assegurar a continuação da eficácia e para resolver quaisquer não-conformidades identificadas durante a fase de verificação. O SGQ foi então monitorizado e avaliado numa base contínua para assegurar uma melhoria contínua.

4.2. Objetivo e Campo de Aplicação

Numa fase inicial o SGQ vai ser aplicado no serviço de animação sociocultural da AADVDB.

A escolha recaiu neste serviço uma vez que é de grande relevo para a atividade da AADVDB uma vez que é aquele que comporta a maior abrangência de atividades ao mesmo tempo que serve o maior número de utentes, priorizando o convívio interpessoal, com vista a melhorar a sua qualidade de vida e a qualidade da sua inserção e interação social dos utentes.

4.3. Referências Normativas

Para a elaboração do SGQ a ser implementado na AADVDB vai-se recorrer às especificações e requisitos estabelecidos na Norma NP EN ISO 9001. O Vocabulário utilizado será aquele que consta na Norma NP EN ISO 9001.

4.4. Contexto da Organização

Para a análise do contexto da AADVDB analisou-se o Plano Estratégico da instituição, disponível no seu website. Deste modo, elaborou-se uma análise SWOT da mesma (tabela)

Tabela 3: Análise SWOT da AADVDB

		AMBIENTE INTERNO			
		FORÇAS	FRAQUEZAS		
POSITIVO		<p>Recetividade às solicitações do exterior. Multidisciplinaridade da intervenção. Formação contínua dos colaboradores Cultura organizacional focada na inclusão. Versatilidade e disponibilidade dos recursos humanos. Pouca rotatividade dos recursos humanos. Sentimento de pertença à AADVDB por parte dos colaboradores. Proatividade e inovação nas práticas e metodologias. Relações interpessoais dos colaboradores com os clientes Instalações e os espaços Coesão de grupo e trabalho de equipa entre colaboradores. Frota de transportes (quantidade e condições). Relação com parceiros. Continuidade e abrangências das respostas sociais existentes. Equipamento informático Qualidade e experiência dos técnicos existentes, imagem da sociedade Rentabilização dos técnicos. Aposta na qualificação dos serviços</p>	<p>Fragilidade dos procedimentos de comunicação interna. Cultura não vocacionada para o cumprimento de prazos estabelecidos, registo de factos, ocorrências e rotinas. Níveis baixos de sustentabilidade económica e financeira e dependência de subsídios e donativos.</p>	NEGATIVO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS		
	<p>Oportunidades Programa Operacional do Potencial Humano (POPH) – Programa Arquimedes. Novas políticas governamentais (Inovsocial e QREN) Aparecimento de entidades especializadas no apoio ao Terceiro Sector.</p> <p>Estabelecimento de parcerias com entidades que projetam a visibilidade da AADVDB, apoiam a inclusão dos clientes e a gestão financeira. Candidaturas e projetos Recetividade e necessidades da população local Rentabilização dos técnicos, abrindo recursos à comunidade local (psicologia, psicomotricidade) Rentabilização das instalações.</p>	<p>Burocracia excessiva dos processos de candidatura a projetos e programas. Dificuldade de resposta atempada às necessidades processuais e financeiras por parte das Entidades Oficiais. Conjuntura económica frágil com impacto económico/financeiro negativo. Fraco envolvimento e sensibilidade da sociedade civil nas causas relacionadas com a deficiência. Indefinição de algumas políticas sociais. Dependência financeira do estado. Não existem fontes de autofinanciamento. Concorrência de outras instituições na mesma área geográfica em termos de</p>			

		acesso a candidaturas. Cortes orçamentais e diminuição de donativos	
AMBIENTE EXTERNO			

Ao nível do contexto interno, a AADVDB identificou como essencial a melhoria nos processos de comunicação interna assim como no cumprimento de prazos estabelecidos, registo de factos, ocorrências e rotinas. Também é importante aumentar a sustentabilidade económica e financeira e diminuir a dependência de subsídios e donativos através de uma gestão mais eficaz dos recursos.

4.5. Compreensão das Necessidades e Expetativas dos Stakeholders

Para a implementação e bom desempenho do SGQ na AADVDB identificou-se como fundamental a compreensão e identificação das necessidades dos seguintes *stakeholders*:

- Os utentes;
- Os familiares dos utentes;
- Os colaboradores da associação;
- Entidades reguladoras, como é o caso da Segurança Social;
- Os parceiros;
- Entidades financiadoras.

Deste modo, e tendo em mente o objetivo de melhoria contínua das atividades desenvolvidas e dos serviços prestados, é incentivado que os *stakeholders* possam dar o *feedback* relativamente ao desempenho percebido. Esta informação é recolhida recorrendo a vários meios:

- Questionário de satisfação;
- Sugestões colocadas nas caixas de sugestões;
- Reclamações realizadas, quer no livro para o seu efeito ou noutra meio;

4.6. Determinação do âmbito do SGQ

Conforme foi já referido, o SGQ implementado na AADVDB abrange no âmbito deste projeto o serviço de animação sociocultural. Para tal, teve-se em consideração as questões identificadas pela análise SWOT realizada pela instituição para o seu plano estratégico.

O SGQ desenvolvido pela AADVDB comporta um conjunto de processos de apoio ao funcionamento do serviço de animação sociocultural, sendo que todos os colaboradores se devem encontrar devidamente envolvidos no percurso de uma melhoria contínua no desempenho das atividades e na prestação de serviços.

Um dos pontos mais importantes para que o âmbito do SGQ seja mantido e cumprido por todos, com os mesmos objetivos e metas a cumprir, é a elaboração de documentação, sendo que esta deve estar disponível sempre que alguns do *stakeholders* a quiserem consultar. Tendo em conta o público-alvo da AADVDB, além dos normais formatos, esta documentação estará disponível em formato áudio e em braille. Assim, a estrutura documental do SGQ da AADVDB inclui os seguintes documentos, classificados por níveis de importância:

- Nível 1 – Política de Qualidade: A Direção da Instituição garante a divulgação e compreensão da sua Política a todos os colaboradores. Contém os princípios base sobre as ações a desenvolver na AADVDB para que sejam alcançados os níveis de qualidade desejados. Resume o Sistema de Gestão da Qualidade.
 - a) Satisfazer as necessidades e as expectativas dos utentes fomentando o desenvolvimento global com base na promoção social e cultural minimizando as carências sentidas;
 - b) Fomentar o desenvolvimento dos colaboradores reforçando as suas competências;
 - c) Estimular o espírito de equipa através do envolvimento e participação permanente de todos os colaboradores;
 - d) Promover a melhoria contínua na qualidade nos serviços prestados;
 - e) Promover a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, inovando e modernizando os serviços de modo a melhorar continuamente a sua atividade;

- Nível 2 – Manual de Funções: Tal como o próprio nome indica corresponde ao documento onde se encontram estabelecidas as funções e responsabilidades de cada colaborador a desenvolver atividades na AADVDB.
- Nível 3 – Mapas de Processos: São os documentos onde se encontram descritos os processos associados ao SGQ, com todas as atividades, tarefas, responsabilidades e recursos humanos, com as respetivas entradas e saídas.
- Nível 4 – Procedimentos: É onde todos os processos do SGQ do AADVDB se encontram descritos ao pormenor, de forma a se saber como as diversas atividades são realizadas e geridas.
- Nível 5 – Impressos e Registos: Funcionam como documentos suporte aos colaboradores de forma que possam executar as suas atividades e a registar os seus resultados para demonstrar a eficácia do SGQ.

5. Liderança

É da responsabilidade do corpo diretivo da AADVDB a implementação e desenvolvimento do SGQ. A sua função é assegurar que o sistema funcione numa ótica de melhoria contínua, devendo estar envolvidos todos os colaboradores. Além disso, para assegurar que tal é cumprido, deve existir um responsável, o chamado Gestor da Qualidade que apesar de não obrigatório é sempre uma mais-valia e tem as seguintes responsabilidades:

- Comunica a importância do cumprimento dos requisitos legais e dos requisitos dos utentes e outras partes interessadas.
- Promove o cumprimento dos objetivos e as revisões periódicas do Sistema de Gestão de Qualidade.
- Assegura a disponibilidade dos recursos necessários.

- Assegura o estabelecimento de mecanismos de comunicação adequados dentro da associação.
- Incentiva a adoção de uma cultura baseada na gestão de processos e pensamento baseado no risco.
- Compromete-se a apoiar e orientar as suas pessoas para atingir a eficácia do SGQ.
- Assegura a integração dos requisitos do SGQ nos processos de negócio da associação.
- Promove a melhoria contínua das atividades do SGQ, garantindo que os mesmos atinjam os resultados desejados.

A política de qualidade da AADVDB deve ser estabelecida e implementada tendo em conta os requisitos da NP ES ISO 9001. Sempre que tal for necessário deve-se rever a política de qualidade, ajudando estratégias e definindo novos objetivos de qualidade para a associação. A Política da Qualidade deve ser afixada em diversos locais das instalações da AADVDB.

6. Planeamento

Tendo como base a análise do contexto, traduzida na análise SWOT realizada através da análise do seu planeamento estratégico e tendo em conta a definição dos objetivos estratégicos, é possível a identificação dos possíveis riscos que podem pôr em causa conter os resultados pretendidos com a implementação da SGQ.

A cada ano, a instituição realiza uma avaliação dos processos do seu SGQ com o objetivo de identificar possíveis riscos e oportunidades. Com base nessa análise, são implementadas medidas preventivas e corretivas para minimizar os riscos identificados e maximizar os benefícios das oportunidades. No caso de riscos e oportunidades não rotineiros, a direção da instituição estabelece planos de ação específicos para lidar com essas situações.

Os responsáveis por cada processo têm a tarefa de identificar e tratar os riscos e oportunidades associados ao seu setor. A cada trimestre, ou quando necessário, a direção e os responsáveis pelos processos reúnem-se para avaliar a evolução dos riscos e oportunidades identificados. Os resultados dessa avaliação são utilizados para fazer uma revisão do SGQ da instituição.

A AADVDB estabelece anualmente os objetivos da qualidade para as funções, níveis e processos relevantes do SGQ. Estes objetivos visam promover o compromisso com a melhoria contínua e aumentar a satisfação do cliente, em conformidade com a política da qualidade da instituição. Os objetivos da qualidade são quantificados e definidos no plano anual de objetivos, elaborado pela AADVDB.

O planejamento da qualidade é realizado pela AADVDB e é visível nos planos de ação que devem incluir um cronograma com as diferentes atividades, o período necessário para a sua concretização, os responsáveis pela sua realização, os recursos necessários e as metas a atingir. O planejamento da qualidade é realizado tradicionalmente no primeiro mês de cada ano, como resultado da revisão do SGQ da AADVDB.

Os documentos que devem ser incluídos no planejamento da qualidade da AADVDB são: processos do SGQ, plano anual de objetivos, planos de monitorização de indicadores e objetivos, planos de auditorias com impacto na qualidade dos serviços e planejamento para melhoria contínua.

Qualquer alteração ao SGQ deve ser aprovada pelo gestor da qualidade e pela direção da AADVDB. As alterações planeadas devem preservar a integridade do SGQ e garantir que os processos alcançarão os resultados desejados. A disponibilidade de recursos, possíveis consequências das alterações e a necessidade de reatribuir responsabilidades e autoridades são cuidadosamente analisadas antes de implementar alterações.

7. Suporte

A AADVDB garante e fornece os recursos internos e externos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do seu SGQ. A avaliação das necessidades de alocação de recursos, tanto internos como externos, é realizada durante as atividades de Planejamento da Qualidade e Revisão do QMS para assegurar a operacionalização adequada do processo e a eficácia do SGQ.

A organização avalia as capacidades e limitações dos seus recursos internos para atingir os seus objetivos definidos, e fornecedores externos são contratados, se necessário, para assegurar a conformidade.

7.1. Pessoas

As pessoas são consideradas um elemento essencial para o sucesso da organização e para o bom funcionamento dos seus processos e do SGQ. A AADVDB identifica o pessoal necessário, as suas competências, funções, e outros fatores no seu Manual de Funções (Ver anexo 1). Os indivíduos envolvidos em cada processo, procedimento e plano de ação são identificados, sejam eles internos ou externos à organização.

7.2. Infraestrutura

A infraestrutura necessária para alcançar os objetivos estratégicos e de qualidade da associação é avaliada durante o planeamento da qualidade, desenho ou redesenho de processos e planeamento operacional.

A gestão da AADVDB é responsável por determinar, fornecer e manter a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para alcançar a conformidade dos serviços prestados.

7.3. Ambiente para a Operacionalização dos Processos

A qualidade dos serviços prestados pela AADVDB está parcialmente dependente das boas condições ambientais na operacionalização dos diferentes processos implementados. Portanto, a AADVDB monitoriza continuamente fatores como o ruído, temperatura, condições ergonómicas, higiene e iluminação nas suas instalações. Para apoiar isto, foi desenvolvido um manual de

segurança e saúde, e são mantidos registos de manutenção dos fatores ambientais acima mencionados.

7.4. Recursos de Monitorização e Medição

Os serviços prestados pela AADVDB são medidos e monitorizados para assegurar o cumprimento dos requisitos do cliente e dos requisitos legais aplicáveis no momento da entrega. A identificação e gestão dos recursos de monitorização e medição deve estar plasmada no procedimento de apoio operacional.

7.5. Conhecimento Organizacional

A AADVDB dá grande importância à gestão do conhecimento, que é fortemente encorajada e apoiada pela gestão de topo. O conhecimento necessário para a operacionalização do processo e conformidade do serviço é determinado, mantido, e disponibilizado quando necessário. A gestão do conhecimento é vista como um recurso e um apoio para alcançar os objetivos de qualidade definidos pela organização.

7.6. Competências

Para assegurar a qualidade dos serviços prestados, é essencial que os indivíduos possuam as competências necessárias para operar corretamente os processos e realizar as atividades necessárias para a prestação de serviços. Para o conseguir, a AADVDB desenvolveu um Manual de Funções que visa definir as competências necessárias dos indivíduos sob o seu controlo que podem afetar o desempenho e a eficácia do SGQ. O manual também descreve requisitos tais como educação/formação, experiência necessária, requisitos legais, e outros.

Se houver necessidade de reafectar pessoal a novos cargos, será feita uma reavaliação das suas competências, e serão tomadas medidas, se necessário, para obter as competências necessárias.

7.7. Conscientização

A melhoria do desempenho do SGQ é alcançada quando os indivíduos envolvidos compreendem a importância das suas ações em processos definidos e os riscos de potenciais não-conformidades. Para promover este entendimento, a AADVDB pretende implementar mecanismos como:

- Comunicação da política de qualidade aos indivíduos sob o seu controlo.
- Comunicação de objetivos de qualidade relevantes para as suas funções.
- Aumentar a consciência das suas contribuições para o SGQ.
- Disseminação dos benefícios de um melhor desempenho.
- Comunicação das implicações das não-conformidades com os requisitos do SGQ.

Para cumprir este requisito, a associação desenvolveu mecanismos tais como sessões de sensibilização ou formação para cada indivíduo envolvido, reuniões de equipa e apresentações em grupo, e disseminação de informação e resultados através dos canais de comunicação interna da associação.

7.8. Comunicação

A comunicação eficaz é um aspeto crucial para o sucesso de um SGQ. Com isto em mente, a AADVDB deve desenvolver um procedimento operacional de apoio chamado "Comunicação Interna e Externa", que visa definir como a informação relevante para o SGQ é divulgada tanto interna como externamente às partes interessadas. Este procedimento também delinea os canais de comunicação utilizados, quem é responsável pela comunicação, e a frequência da comunicação.

7.9. Informação Documentada

A gestão da informação documentada (ver anexo 2), essencial para o bom funcionamento do SGQ da AADVDB e exigida pela norma NP EN ISO 9001:2015, é realizada de acordo com as instruções especificadas no procedimento de gestão operacional elaborado para este fim.

Este procedimento assegura a correta criação e atualização da documentação de acordo com as diretrizes estabelecidas na norma. Também fornece instruções para controlar a informação documentada, assegurando a sua disponibilidade e relevância para uso sempre que necessário, e protegendo-a. A proteção da informação inclui atividades tais como controlar as alterações pretendidas, armazená-la e preservá-la para a sua elegibilidade, e controlar a distribuição e acesso à informação documentada.

8. Operacionalização

Para cumprir este requisito, as organizações devem planejar, implementar e controlar os processos necessários para o fornecimento de produtos ou serviços a fim de alcançar a satisfação dos requisitos/objetivos definidos. Com o objetivo de cumprir este requisito, a AADVDB definiu o seguinte processo de execução como uma parte integrante da sua cadeia de fornecimento de serviços:

- P.SASC – Serviço de Animação Sociocultural (Ver anexo 5).

8.1. Planeamento e Controlo Operacional

A AADVDB planeou e implementou um conjunto de procedimentos específicos para assegurar que os serviços prestados satisfazem os requisitos dos seus clientes. Foi também desenvolvido um conjunto de atividades para assegurar o controlo efetivo destes processos. A este respeito, a AADVDB:

- Mantém a informação documentada sobre métodos de trabalho, critérios de execução, tempos de execução e recursos a serem alocados.
- Realiza ações de controlo de qualidade durante a prestação de serviços recorrendo fluxogramas de qualidade.

Os riscos e oportunidades são identificados, e as ações são planeadas para os abordar. Sempre que a AADVDB recorre à contratação de serviços externos, assegura o controlo e monitorização da prestação destes serviços através da avaliação da satisfação de requisitos previamente definidos.

Todas as mudanças necessárias são planeadas, e são desenvolvidos planos de ação para assegurar a sua implementação controlada. No caso de mudanças imprevistas mas necessárias, a AADVDB avalia as suas potenciais consequências e toma decisões para minimizar o impacto da sua implementação.

8.2. Requisitos para Produtos e Serviços

A AADVDB implementou um conjunto de procedimentos (Ver anexo 3) para assegurar a comunicação com os seus clientes, com o objetivo de determinar as suas necessidades para os serviços prestados. A organização procura rever os requisitos definidos sempre que necessário e fazer as alterações necessárias para assegurar a sua adequação ao objetivo pretendido pelo cliente.

8.3. Comunicação com o Cliente

Como mencionado anteriormente, o cliente é de suma importância para a AADVDB. Assim, foram desenvolvidos mecanismos que proporcionam uma comunicação ativa com os clientes, não só para compreender os seus desejos relativamente aos serviços prestados, mas também a sua satisfação com o desempenho do serviço e a informação fornecida ao longo do processo de contacto com a organização.

A AADVDB estabeleceu diretrizes para a comunicação com os clientes nos processos de execução, visando assegurar a disseminação da informação relacionada com os serviços prestados, gerir a informação resultante das consultas, e gerir e controlar a propriedade dos clientes quando disponibilizada.

8.4. Determinação dos Requisitos para Produtos e Serviços

A AADVDB definiu os requisitos para os serviços propostos tendo em conta as informações recolhidas através da análise de:

- Disposições legais e estatutárias;
- Requisitos definidos pelos seus clientes antes e depois da prestação do serviço;
- A experiência acumulada da organização e as perceções dos seus empregados.

A AADVDB mantém toda a informação documentada sobre os requisitos legais para cada produto fornecido, bem como sobre as características dos serviços prestados e os controlos no seu fornecimento, tal como anteriormente referido.

8.5. Revisão dos Requisitos para Produtos e Serviços

Sempre que a AADVDB se compromete com um cliente para a prestação de um determinado serviço, as atividades são desencadeadas de antemão para assegurar a sua adequação para satisfazer os requisitos dos serviços propostos aos clientes. Assim, durante o processo de inscrição do utilizador no referido serviço, são avaliados requisitos legais e regulamentares, requisitos especificados pelo cliente, requisitos contratuais, e requisitos especificados pela organização.

Esta avaliação é realizada pelos técnicos responsáveis pela inscrição do utilizador, bem como pelo coordenador do referido serviço. A AADVDB também mantém informação documentada sobre os resultados obtidos na sequência da avaliação realizada.

8.7. Design e Desenvolvimento de Produtos e Serviços

A conceção e desenvolvimento dos produtos e serviços criados pela AADVDB são o resultado de um processo rigoroso que visa satisfazer as necessidades dos seus clientes e outras partes interessadas. Para este fim, foram desenvolvidos e implementados processos para assegurar que as necessidades e expectativas dos clientes sejam transformadas em especificações. As entradas necessárias para a fase de conceção são definidas, os controlos são implementados ao longo de todo o processo, as saídas que satisfazem os requisitos são produzidas e são adequadas para os processos subsequentes de prestação de serviços, e quaisquer alterações necessárias na conceção e desenvolvimento são feitas antes e depois do processo para assegurar o cumprimento dos requisitos.

À medida que os clientes se tornam mais conhecedores e exigentes, é essencial que a AADVDB acompanhe as suas necessidades em mudança e que crie ou redefina características de serviço para satisfazer estas necessidades.

8.8. Planeamento do Design e Desenvolvimento

O planeamento da conceção e desenvolvimento é crucial para o processo e deve cumprir os requisitos indicados no subrequisito da norma. A AADVDB reserva a documentação que assegura a correta execução das atividades de acordo com as disposições planeadas.

8.9. Entradas para Design e Desenvolvimento

As entradas aclaradas pela AADVDB para o processo de conceção e desenvolvimento são apropriadas e a informação sobre elas é documentada. Ao determinar os requisitos essenciais para os serviços que são objeto de conceção e desenvolvimento, a AADVDB tem em conta os requisitos funcionais e de desempenho pretendidos, as informações resultantes de processos de conceção e desenvolvimento anteriores, requisitos estatutários e regulamentares, as suas próprias

normas e códigos de conduta, e os riscos potenciais resultantes de falhas relacionadas com os serviços.

8.10. Controlos do Design e Desenvolvimento

Durante o processo de conceção e desenvolvimento, a AADVDB implementou atividades de revisão, verificação e validação de uma forma planeada e adequada para obter informações sobre a conformidade dos resultados com as entradas e a adequação dos serviços para o uso pretendido. A AADVDB retém informação documentada sobre as atividades e os seus resultados.

A AADVDB assegura que os resultados produzidos durante as várias fases do processo de conceção e desenvolvimento são capazes de satisfazer os requisitos de entrada, são adequados para os processos subsequentes de entrega de serviços, incluem critérios de aceitação e especificam as características essenciais do serviço para o uso pretendido e entrega adequada e segura. A AADVDB mantém registos relacionados com os resultados do processo de conceção e desenvolvimento.

8.11. Alterações de Design e Desenvolvimento

Todas as alterações feitas durante ou após o processo de conceção e desenvolvimento do serviço são identificadas e registadas para assegurar que nenhum impacto adverso afeta o cumprimento dos requisitos definidos.

Os responsáveis pela realização das alterações são distintamente definidos. As alterações podem ser necessárias por várias razões, tais como requisitos legais, a necessidade de redefinir os *inputs*, pedidos de clientes, informação da análise e avaliação do serviço, entre outras.

8.12. Controlo dos Processos, Produtos e Serviços de Fornecedores Externos

A qualidade dos fornecimentos externos é o resultado de um rigoroso processo de seleção e controlo dos fornecedores implementado na AADVDB. Devem, então, ser estabelecidos critérios para avaliar, selecionar, monitorizar o desempenho dos fornecedores e reavaliar os fornecedores externos com base na sua capacidade de fornecer produtos, serviços ou processos de acordo com os requisitos definidos.

Os requisitos definidos podem variar de acordo com o âmbito dos seus fornecimentos. Contudo, alguns dos fatores básicos analisados são o preço, capacidade de entrega, condições de pagamento e características técnicas e funcionais dos produtos/serviços ou matérias-primas fornecidas. As avaliações dos fornecedores são realizadas regularmente, e o desempenho dos fornecedores é monitorizado para assegurar que eles continuam a cumprir os requisitos definidos. Registos relacionados com fornecedores externos são guardados pela AADVDB.

9. Avaliação De Desempenho

Para controlar e avaliar o desempenho das suas atividades, a AADVDB monitoriza, mede, analisa e avalia os resultados fornecidos pelo seu SGQ. Através do de um procedimento de monitorização, tratamento de dados e avaliação a associação avalia a eficácia do seu SGQ implementando as ações corretivas necessárias e fornecendo dados importantes para a revisão do sistema, bem como a definição da sua estratégia e objetivos de qualidade. Recorrendo, deste modo, aos procedimentos e processos operacionais, a AADVDB analisa e avalia:

- A conformidade dos serviços prestados.
- O grau de satisfação dos utentes e a eficácia do SGQ.
- Se os riscos e oportunidades foram devidamente abordados.
- Se o planeamento desenvolvido foi obedecido.
- Se o desempenho dos fornecedores é o esperado.
- Se existem quaisquer necessidades potenciais para implementar melhorias no sistema.

9.1. Auditoria Interna

A auditoria interna é vista como um aspeto central da avaliação do SGQ. Os resultados das auditorias são comunicados à direção da AADVDB assim como as ações preventivas e corretivas necessárias para normalizar quaisquer desvios detetados, a fim de obter a sua aprovação.

9.2. Revisão pela Gestão

A revisão do SGQ deve ser realizada em momentos previamente planeados, sendo executada com o objetivo de manter o sistema ordenado com a orientação estratégica da AADVDB. Com a revisão do sistema (ver anexo 4) garante-se ainda a sua pertinência, adequação à realidade e ainda a eficácia do mesmo.

10. Melhoria Contínua

A melhoria contínua do SGQ é alcançada através de revisões do sistema, deteção de não-conformidades e aplicação de medidas corretivas e preventivas, e a criação de medidas extraordinárias, conforme exigido pelos resultados da auditoria. Os clientes e parceiros são um fator importante na melhoria contínua do sistema, e as suas impressões e grau de satisfação são cuidadosamente analisadas.

As atividades de melhoria contínua implementadas pela AADVDB resultam na atualização da estratégia organizacional, política de qualidade, definição de novos objetivos, e gestão de risco.

CONCLUSÃO

Hoje, mais do que nunca, qualidade é um conceito bem presente no quotidiano das empresas, mas tendo em consideração a temática do trabalho, qualidade é um conceito igualmente importante para as IPSS.

As expetativas iniciais com a implementação do presente projeto foram satisfeitas na medida em que os objetivos propostos estão a ser concretizados, existe uma melhoria ao nível da comunicação entre todos os colaboradores, uma vez que todos entendem os conceitos associados à qualidade e importância do SGQ.

Relembrar que o SGQ foi implementado apenas no âmbito do Serviço de Animação Sociocultural o que veio facilitar também o primeiro contacto dos colaboradores com esta temática. Para o sucesso na implementação do sistema contribuiu o facto da organização apresentar uma estrutura relativamente pequena, facilitando a comunicação e divulgação de todos os documentos, bem como as necessidades de formação em relação aos mesmos.

Relativamente à Gestão de Riscos, a monitorização efetuada aos diplomas legais relativos aos estatutos das IPSS e dos seus modelos de financiamento não acarretaram a existência de riscos, visto não terem sofrido alterações, continuando por isso a ser acompanhados pela Direção.

Do ponto de vista geral, a qualidade promove a melhoria de uma organização através da melhoria contínua dos seus produtos e serviços, do aumento da satisfação dos clientes, da redução de custos na execução das tarefas e do alcance de maior competitividade nos mercados. Na verdade, a qualidade tem como finalidade melhorar a capacidade de a organização garantir a satisfação dos seus clientes, através da disponibilização de produtos ou serviços que cumpram os requisitos aplicáveis. Por sua vez, a gestão da qualidade é um processo contínuo de planeamento, implementação e avaliação das estruturas de garantia dos sistemas, procedimentos e atividades relacionadas com a qualidade.

Então, quando perspetivada no âmbito das IPSS, a gestão da qualidade deve ser concebida em função da visão das atividades que vai desenvolver, devendo esta ser traduzida em propostas de valor concretas e sustentáveis. Recorde-se que é a visão, a missão e os objetivos que norteiam a ação das IPSS, pelo que todos estes aspetos devem ser explícitos e partilhados por toda a equipa de gestão e departamentos centrais e comunicado a todos os que nela trabalham.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Conforme abordado ao longo da revisão bibliográfica o conceito da qualidade tem evoluído ao longo dos anos e cada vez mais se torna indispensável esta matéria para as organizações e para os seus consumidores, independentemente do setor em questão. A adoção de um SGQ em organizações do terceiro setor é hoje vista como uma prática em ampla expansão, uma vez que para além das diversas vantagens já enunciadas ao longo deste estudo, permitem que estas organizações tenham processos de gestão mais eficientes e consigam efetuar uma melhor gestão dos seus recursos, isto é, de forma mais criteriosa. Apesar de começar a haver um maior interesse pela certificação e adoção de modelos da qualidade no que diz respeito a estas entidades, a existência de estudos sobre esta temática é ainda algo limitada. Neste sentido, julgo ser pertinente para investigações futuras uma análise das diferentes dificuldades sentidas na implementação e adoção de sistemas da qualidade por parte destas entidades. Sem dúvida que uma análise profunda às dificuldades sentidas por estas entidades, poderia originar a existência de outros estudos, como por exemplo formas de ultrapassar essas mesmas dificuldades, originando assim uma partilha de informação que contribuiria sem dúvida para uma maior adoção de sistema da qualidade nas organizações do terceiro setor. Outra pista para investigações futuras que se considera pertinente, passaria pela análise do impacto da certificação dos SGQ na rentabilidade das entidades do terceiro setor.

BIBLIOGRAFIA

Alfaro, M. (2003). *O Regime Fiscal das Instituições Particulares de Solidariedade Social*
http://www.socialgest.pt/_dlds/OREGIMEFISCALDASIPSSx.pdf

Alves, A. R. (2011). O envolvimento das IPSS com o sistema de gestão pela qualidade. *Universidade de Aveiro*.

Anderson, S., Daily, D., & Johnson, M. (1999) Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage?, *Production and Operations Management*, 8, (1), 28-43

APCER, A. M. (2015). *Guia do Utilizador NP EN ISO 9001:2015*. APCER.

Arnold, K. (1994). *The Manager's Guide to ISO 9000*. The Free Press,

Borges, M. (2008). *A certificação da qualidade em Portugal "Terceiro Sector"*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Born, G. (1994). *Process Management to Quality Improvement: The Way to Design, Document and Re-engineer Business Systems*. England, Wiley.

Breka, J. (1994). *Study finds gains with ISO 9000 registration increase over time*. Quality Progress.

Brunsson, N., Jacobsson, B. et al. (2000). *A World of Standards*. Oxford University Press.

Brito, B. (2012). *A estrutura documental da Qualidade - Estudo Geral*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

Capucha, L., Calado, A., & Estêvão, P. (2016). *WP10 – Report on Social economy & household resilience - Portuguese National Report*. Instituto Universitário de Lisboa.

Carvalho, A. (2016). *Contributo para a implementação de um sistema de gestão da qualidade no centro de dia na associação amparo familiar de Mira de Aire*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão de Tomar.

Claro, M. (2006). Instituto da Segurança Social, I.P. desenvolve modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais. *Revista Pretextos*, 33.

Curkovic, S. & Pagell, M. (1999). A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 4(1), 51-67.

Dale, B. e Bunney, H. (1999). *Total Quality Management Blueprint*. Blackwell Publishers, Ltd.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2000). *La Administración y el Control de la Calidad*. International Thomson Editores.

Ganhão, F. e Pereira, A. (1992). *A Gestão da Qualidade – como implementá-la na empresa*. Editorial Presença.

Godinho, M. e Neto, S. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Secretariado para Modernização Administrativa.

Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2001). The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2), 151–169.

Hespanha, P., & Namorado, R. (2009). Os desafios da economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 3-5.

Huang, F., Horng, C., & Chen, C. (1999) A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, 10 (7), 1009-1025.

Instituto da Segurança Social, (2010). *Modelo de avaliação da qualidade centro de dia*. Instituto da Segurança Social.

Instituto Português da Qualidade. (2016). *Norma ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos*. IPQ.

International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems: requirements*. International Standards Organization.

Kanholm, J. (2000). *Ready, set, go! ISO 9000:2000 races toward completion*. <http://www.qualitydigest.com/feb00/html/iso2k.html>. Acesso em 12/Fev./2009.

Longo, R. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. <http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf>. [Consulta 03/11/2014].

- Martins, M. (2022). *A evolução da norma ISO 9001 de 1994 para 2015*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa.
- Mendell, M. (2002). The Social Economy in Quebec: Discourses and Strategies. In *Critical Political Studies: Debates from the Left*, Abigail Bakan and Eleanor Macdonal, 319- 343.
- Meskovska, A. (n.d.). *Documentação do SGQ da ISO 9001 – Como estruturá-la*. <https://advisera.com/9001academy/pt-br/knowledgebase/como-estruturar-a-documentacao-do-sistema-de-gestao-da-qualidade/>
- Namorado, R. (2004). *A economia social – Uma constelação de esperanças*. <https://core.ac.uk/download/pdf/144016422.pdf>
- OECD. (2022). *Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation*, OECD.
- Paiva, E. (2019). *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Resposta Social ERIP da Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva "Os Melros"*. Tese de Doutoramento, Instituto Politécnico de Viseu.
- Paladini, E. e Carvalho, M. (2006). *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*. Elsevier Editora.
- Pearch, C., & Kitka, J. (2000). *ISO 9000:2000: the new kid on the block*. <https://www.machinedesign.com/archive/article/21814971/iso-90002000-the-new-kid-on-the-block>
- Picolotto. (2008). Novos movimentos sociais econômicos: economia solidária e comércio justo. *Otra Economía*, 2(3).
- Pires, A. R., (2004) *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, A. (2022). *Contributos para a Implementação do Sistema de Qualidade numa Empresa Agrícola*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia Gestão, Lisboa.

Rayner, T., & Porter, L. (1991) The experience of small and medium-size firms, *International Journal of Strategic Management*, 8 (6), 16-28.

Sobreiro, V. (2009). *Evolução Histórica das IPSS*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, Universidade de Lisboa.

Sousa, S. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade.

Terziovski, M., & Samson, D., & Down, D. (1997) The business value of quality management systems certification: evidence from Australia and New Zeland. *Journal of operations Management*, 15, 1-18

Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. e Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management: Theory and practice*. McMillan.

ANEXOS

ANEXO 1 – Manual de Funções

O objetivo primário deste Manual de Funções é descrever precisamente as funções, responsabilidades e autoridade dos Colaboradores da Associação de Apoio aos Deficientes Visuais do Distrito de Braga.

O presente documento celebra o compromisso da Direção, em específico, e de todos os Colaboradores, de modo geral, cumprindo os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade e

consequentemente exigindo uma melhoria contínua da mesma, pelo que, é o documento com que se rege, quer para uso interno, quer nas ligações da Instituição com os utentes, familiares, Parceiros, Fornecedores e outros.

A Direção deverá assegurar o estabelecimento e implementação dos Processos, para a Gestão da Qualidade, e a sua divulgação e consciencialização junto dos utentes

Política de recrutamento e seleção

A Associação de Apoio aos Deficientes Visuais prossegue uma política de recursos humanos assente nos princípios da igualdade de oportunidades.

O processo de recrutamento e seleção será realizado sempre que surgir necessidade de admitir novos Colaboradores, pelo que não existe uma periodicidade específica para que ocorra.

A Instituição tem uma base de dados dos recursos humanos, elaborada com base nos currículos rececionados na mesma, quer por via CTT, E-mail ou o recurso à base de dados do IEFP. Os recursos humanos serão recrutados, avaliados e geridos com base nos perfis e competências profissionais e nos requisitos técnicos, pessoais e comportamentais essenciais à prestação de serviços de qualidade aos utentes da Instituição. A par desta medida, esta pede ainda o parecer dos coordenadores das instituições formadoras da cidade.

A idade mínima para a realização de voluntariado é de 16 anos.

Função desempenhada	Diretor (a) Técnico (a)
Superior Hierárquico	Direção
Política de Substituição	Direção
Requisitos mínimos necessários para o desempenho da Função	Licenciatura (formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais)
Responsabilidades e Tarefas	
- Zela pelo conforto dos utentes preservando a qualidade dos espaços e o atendimento, com particular atenção ao desenvolvimento global, assegurando a efetiva execução do projeto;	

- Sensibiliza todo o pessoal face à problemática da deficiência visual e promove a sua atualização com vista ao desempenho das funções;
- Assegura a colaboração com os serviços de saúde e outros, tendo em conta o bem-estar físico e psíquico dos Utentes;
- Promove a articulação com as famílias ou responsável pelos Utentes, de modo a assegurar todo o apoio necessário.
- Cria e anima as atividades, em colaboração com o restante pessoal;
- Promove a formação e atualização do pessoal, tendo em vista o desempenho das respetivas funções;
- Dirige o serviço, assumindo a responsabilidade pela programação, execução e avaliação das atividades;
- Garante o estudo da situação do novo Utente e a elaboração do respetivo plano de Intervenção;
- Coordena e supervisiona o pessoal de serviço;
- Promove reuniões;
- Promove reuniões com funcionários nomeadamente para a preparação de atividades a desenvolver;
- Sensibiliza todo o pessoal face à problemática da pessoa com deficiência e promove a sua formação;
- Elaborar o horário de trabalho do pessoal;
- Elaborar o mapa de férias e folgas do pessoal;
- Planifica e coordena as atividades.
- Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Respeitar a política de ética e confidencialidade;
- Promover a satisfação do utente;
- Promover a igualdade;
- Coordenação, elaboração, implementação e avaliação dos PII;
- Implementação do sistema;

Competências

- Capacidade de autocontrolo perante situações de stress;
- Adaptação a situações difíceis;

- Capacidade para desempenhar a atividade abstraindo-se de situações emocionais pessoais;
- Capacidade de transmitir confiança e segurança;
- Confiança em si próprio;
- Habilidade no relacionamento com os outros;
- Saber ouvir posições contrárias;
- Preocupação em encontrar alternativas e contribuir para a melhoria do trabalho dos demais;
- Bom relacionamento Social e Humano;
- Facilidade de comunicação e de expressão;
- Condições adequadas de saúde física e psicológica;
- Capacidade de ajustamento as necessidades dos Utentes;
- Entusiasmo pela função
- Conhecimentos básicos sobre as problemáticas e necessidades da deficiência visual;

Função desempenhada	Técnico(a) Superior de Serviço Social
Superior Hierárquico	Direção Técnica
Política de Substituição	Não aplicável
Requisitos mínimos necessários para o desempenho da Função	Licenciatura em Serviço Social
Responsabilidades e Tarefas	
- Detetar quais as necessidades gerais de um individuo, família ou grupo;	

- Reunir informações suscetíveis de dar resposta às necessidades dos indivíduos e grupos e aconselhá-los sobre os seus direitos e obrigações;
- Incentivar os indivíduos, famílias e outros grupos a resolverem os seus problemas tanto quanto possível através dos próprios meios, promovendo uma atitude de autonomia e participação;
- Estudar a situação económica e familiar dos utentes recorrendo obrigatoriamente à visita domiciliária;
- Organizar e manter atualizado o processo individual de cada utente fazendo parte do mesmo toda a documentação de caráter confidencial;
- Fomentar e reforçar as relações entre utentes, familiares, amigos e comunidade.
- Coordenar/orientar o trabalho de estagiários de nível educacional igual ou inferior ao seu e de áreas científicas compatíveis com a da sua própria formação.
- Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Respeitar a política de ética e confidencialidade;
- Promover a satisfação do utente;
- Promover a igualdade.
- Elaboração, implementação e avaliação dos PII;
- Implementação do sistema;

Competências

- Capacidade de autocontrolo perante situações de stress;
- Adaptação a situações difíceis;
- Capacidade para desempenhar a atividade abstraindo-se de situações emocionais pessoais;
- Capacidade de transmitir confiança e segurança;
- Confiança em si próprio;
- Habilidade no relacionamento com os outros;
- Saber ouvir posições contrárias;
- Preocupação em encontrar alternativas e contribuir para a melhoria do trabalho dos demais;
- Bom relacionamento Social e Humano;

- Facilidade de comunicação e de expressão;
- Condições adequadas de saúde física e psicológica;
- Conhecimentos básicos sobre as problemáticas e necessidades da deficiência visual.

Função desempenhada	Psicólogo(a)
Superior Hierárquico	Direção Técnica
Política de Substituição	A definir caso a caso pela Direção
Requisitos mínimos necessários para o desempenho da Função	Licenciatura em Psicologia
Responsabilidades e Tarefas	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar sessões de atendimento, acompanhamento e apoio psicoterapêutico individual; - Realizar sessões de apoio psicoterapêutico em grupo/sessões de grupo de promoção de competências diversas; - Proporcionar acompanhamento familiar; - Realizar sessões acompanhamento psicoeducativo; - Organizar e atualizar os processos individuais de cada utente, de caráter confidencial; - Realizar diagnóstico inicial do utente; - Colaborar nas sessões de sensibilização sobre a deficiência visual na comunidade escolar; - Coordenar/orientar o trabalho de estagiários de nível educacional igual ou inferior ao seu e de áreas científicas compatíveis com a da sua própria formação. - Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade; - Respeitar a política de ética e confidencialidade; - Promover a satisfação do utente; - Promover a igualdade; - Elaboração, implementação e avaliação dos PII; - Implementação do sistema; 	

Competências
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de autocontrolo perante situações de stress; - Adaptação a situações difíceis; - Capacidade para desempenhar a atividade abstraindo-se de situações emocionais pessoais; - Capacidade de transmitir confiança e segurança; - Confiança em si próprio; - Habilidade no relacionamento com os outros; - Saber ouvir posições contrárias; - Preocupação em encontrar alternativas e contribuir para a melhoria do trabalho dos demais; - Bom relacionamento Social e Humano; - Facilidade de comunicação e de expressão; - Condições adequadas de saúde física e psicológica; - Capacidade de ajustamento as necessidades dos Utentes; - Entusiasmo pela função; - Conhecimentos básicos sobre as problemáticas e necessidades da deficiência visual;

Função desempenhada	Técnico de Motricidade Humana
Superior Hierárquico	Direção Técnica
Política de Substituição	Apenas as sessões de hidroginástica, ginástica e desporto adaptado podem ser substituídas por um técnico com formação em desporto.

Requisitos mínimos necessários para o desempenho da Função	Licenciatura em Motricidade Humana – Educação Especial e Reabilitação.
Responsabilidades e Tarefas	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelas áreas da Psicomotricidade (Reabilitação e Reeducação Psicomotora, Acessibilidade e Autonomia Social), da Atividade Motora Adaptada (exercício físico e prática de atividades desportivas) e de apoio na área da Orientação e Mobilidade (ensino e treino de técnica de guia, técnicas de defesa e técnicas de bengala, no interior e exterior); acompanhamento em percursos específico que o específico s que o utente tenha de realizar no seu dia a dia; - Realizar sessões de hidroginástica ou hidroterapia; - Realizar sessões de ginástica; - Realizar sessões de desporto adaptado (goalball); - Realizar sessões de psicomotricidade; - Realizar sessões de orientação e mobilidade; - Realizar sessões de treino ao nível das Atividades da Vida Diária (AVDs); - Organizar e manter atualizado o processo individual de cada utente fazendo parte do mesmo toda a documentação de caráter confidencial; - Coordenar/orientar o trabalho de estagiários de nível educacional igual ou inferior ao seu e de áreas científicas compatíveis com a da sua própria formação; - Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade; - Respeitar a política de ética e confidencialidade; - Promover a satisfação do utente; - Promover a igualdade; - Elaboração, implementação e avaliação dos PII; - Implementação do sistema. 	
Competências	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de autocontrolo perante situações de stress; - Adaptação a situações difíceis; - Capacidade para desempenhar a atividade abstraindo-se de situações emocionais pessoais; 	

- Capacidade de transmitir confiança e segurança;
- Confiança em si próprio;
- Habilidade no relacionamento com os outros;
- Saber ouvir posições contrárias;
- Preocupação em encontrar alternativas e contribuir para a melhoria do trabalho dos demais;
- Bom relacionamento Social e Humano;
- Facilidade de comunicação e de expressão;
- Condições adequadas de saúde física e psicológica;
- Conhecimentos básicos sobre as problemáticas e necessidades da deficiência visual.

Função desempenhada	Animador(a) Sociocultural
Superior Hierárquico	Direção Técnica
Política de Substituição	_____
Requisitos mínimos necessários para o desempenho da Função	Curso de Animação sociocultural (nível III) ou Licenciatura em Animação sociocultural ou Licenciatura em Educação.
Responsabilidades e Tarefas	
<ul style="list-style-type: none"> - Planejar, organizar e avaliar atividades de carácter educativo, cultural, social, lúdico e recreativo, como ateliês de atividades lúdico expressivas, (trabalhos manuais, música, teatro e dança), organizar visitas temáticas (museus, exposições, encontros culturais e recreativos), priorizando sempre o convívio interpessoal, com vista a melhorar a sua qualidade de vida e a qualidade da sua inserção e interação social; - Promover ações de sensibilização sobre a deficiência visual nas escolas e na comunidade no distrito de Braga; - Promover ações de informação/sensibilização sobre temáticas identificadas como necessárias para o desenvolvimento pessoal, social e profissional dos utentes; -Realizar sessões de alfabetização a negro; -Conceber os materiais necessários para o desenvolvimento das atividades de animação; 	

- Promover a integração grupal e social e envolver as famílias nas atividades desenvolvidas, fomentando a sua participação;
- Coordenar/orientar o trabalho de estagiários de nível educacional igual ou inferior ao seu e de áreas científicas compatíveis com a da sua própria formação;
- Elaboração, implementação e avaliação dos PII;
- Implementação do sistema;

Competências

- Capacidade de autocontrolo perante situações de stress;
- Adaptação a situações difíceis;
- Capacidade para desempenhar a atividade abstraindo-se de situações emocionais pessoais;
- Capacidade de transmitir confiança e segurança;
- Confiança em si próprio;
- Habilidade no relacionamento com os outros;
- Saber ouvir posições contrárias;
- Preocupação em encontrar alternativas e contribuir para a melhoria do trabalho dos demais;
- Bom relacionamento Social e Humano;
- Facilidade de comunicação e de expressão;
- Condições adequadas de saúde física e psicológica;
- Capacidade de ajustamento as necessidades dos Utentes;
- Conhecimentos básicos sobre as problemáticas e necessidades da deficiência visual.

Função desempenhada	Monitor(a)
Superior Hierárquico	Direção Técnica
Política de Substituição	Monitor(a)

Requisitos mínimos necessários para o desempenho da Função	Escolaridade mínima obrigatória.
Responsabilidades e Tarefas	
<p>- Trabalha diretamente com utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, pelo que executa a totalidade ou parte das seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe os utentes e faz a sua integração no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços; - Procede ao acompanhamento dos utentes, dentro e fora dos estabelecimentos e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detetando os seus interesses e motivações e participando na ocupação de tempos livres; - Apoia na alimentação dos utentes; - Reporta à instituição ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas; - Conduz, se habilitado, as viaturas da instituição. - Implementação de sistema; 	
Competências	
<ul style="list-style-type: none"> - Noções de primeiros socorros; - Conhecimentos de posicionamento e mobilidades dos Utentes; - Conhecimentos em segurança e prevenção de acidentes; - Conhecimentos em normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional; - Conhecimentos em ética e deontologia da atividade profissional; - Expressar-se de forma a facilitar a comunicação com os utentes e a equipa técnica; - Utilizar os procedimentos e as técnicas de primeiros socorros em situação de acidente; - Aplicar técnicas adequadas à manutenção da mobilidade do idoso; - Identificar situações de risco de acidente e as medidas de segurança adequadas; - Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão; - Respeitar a privacidade, a intimidade e a individualidade dos outros; - Revelar equilíbrio emocional e afetivo na relação com os outros; 	

- Adaptar-se a diferentes situações e contextos familiares;
- Promover o bom relacionamento interpessoal;
- Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas;
- Conhecimentos básicos sobre as problemáticas e necessidades da deficiência visual.

Função desempenhada	Motorista
Superior Hierárquico	Direção Técnica
Política de Substituição	Monitor(a)
Requisitos mínimos necessários para o desempenho da Função	Escolaridade mínima obrigatória.
Responsabilidades e Tarefas	
<ul style="list-style-type: none"> - Percorre os circuitos estabelecidos de acordo com os horários estipulados; - Regula a sua velocidade tendo em atenção o cumprimento dos horários; - Cuida do bom estado de funcionamento do veículo; - Previne quanto à necessidade de revisões e reparações de avarias; - Zela pela boa conservação e limpeza do veículo; - Verifica os níveis de óleo e água e provê a alimentação combustível dos veículos que lhe sejam entregues segundo o que acorda com o empregador; - Implementação do sistema 	
Competências	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de autocontrolo perante situações de stress; - Adaptação a situações difíceis; - Capacidade para desempenhar a atividade abstraindo-se de situações emocionais pessoais; - Capacidade de transmitir confiança e segurança; - Confiança em si próprio; - Habilidade no relacionamento com os outros; 	

- Preocupação em encontrar alternativas e contribuir para a melhoria do trabalho dos demais;
- Bom relacionamento Social e Humano;
- Facilidade de comunicação e de expressão;
- Condições adequadas de saúde física e psicológica;
- Entusiasmo pela função;
- Conhecimentos básicos sobre as problemáticas e necessidades da deficiência visual

ANEXO 2 – Controlo de Documentos e Registos

Âmbito:

Define e documenta o método de gestão dos documentos, dados e impressos relevantes para o Sistema de Gestão da Qualidade, de modo a garantir a disponibilidade de informações atualizadas e adequadas nos locais em que são necessárias.

Define também o processo de controlo dos registos da qualidade necessários para comprovar a conformidade e a operacionalidade do Sistema de Gestão da Qualidade para com os requisitos especificados.

Fluxograma

Doc Res p.

Descrição

Fluxograma	Doc	Res p.	Descrição	
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[1. Apresentar proposta de documento] 1 --> Aceite{Proposta aceite?} Aceite -- não --> 1 Aceite -- sim --> 2[2. Elaborar documento] 2 --> 3[3. Aprovar documento] 3 --> Aprovado{Aprovado?} Aprovado -- não --> 2 Aprovado -- sim --> 4[4. Identificar documento] 4 --> 5[5. Disponibilizar documentos] 5 --> Correcoes{Necessárias correcções?} Correcoes -- sim --> 6[6. Rever documentos] 6 --> 2 Correcoes -- não --> 7[7. Gerir obsoletos] 7 --> Fim([Fim]) </pre>	-	COL	1. Todos os colaboradores podem sugerir novos documentos.	
	-	x	2. O gestor da qualidade é responsável por elaborar todos os documentos do sistema de gestão da qualidade	
	-	x	3. Todos os documentos são levados a aprovação.	
				Se o documento não for aprovado volta a ser elaborado.
	Ficheiro Excel Controlo de documentos e registos	x	4. Os documentos são sempre identificados através do seu título, sendo usados códigos nalguns tipos de documentos, nomeadamente nos impressos.	
	Ficheiro Excel Controlo de documentos e registos	x	5. Os documentos são disponibilizados nos locais de utilização, conforme a lista de detentores definida na matriz informática de Controlo de Documentos e Registos, controlada pela DT.	
	Ficheiro Excel	x	6. Sempre que se revele necessário efetuar alterações nos documentos, é feita a respetiva revisão e reprovação do mesmo. As alterações e o estado atual de revisão dos documentos faz-se colocando o número de	

	<p>Controlo de documento s e registos</p> <p>Ficheiro Excel Controlo de documento s e registos</p>	<p>x</p>	<p>revisão no próprio documento, com início em 0 na primeira emissão.</p> <p>7. Sempre que se procede à revisão de um documento, a DT ou outro Técnico retira a versão obsoleta do mesmo dos arquivos pelos quais foram distribuídas cópias, substituindo-a pela versão atualizada. É mantido o arquivo permanente da versão informática dos documentos revistos (obsoletos).</p>
--	--	----------	---

Modo de Proceder: Controlo de Documentos Internos

Modo de Proceder: Controlo de Registos

Fluxograma	Doc	Res	Descrição
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[1. Identificar os registos] 1 --> 2[2. Arquivar os registos] 2 --> 3[3. Armazenar e proteger registos] 3 --> 4[4. Eliminar os registos] 4 --> Fim([Fim]) </pre>	<p>001 (registos)</p> <p>001 (registos)</p> <p>001 (registos)</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>1. Os registos são identificados pelo seu nome e/ou pelo código do impresso de suporte.</p> <p>2. A responsabilidade por arquivar os registos está definida no ficheiro de Excel de controlo de documentos e registos.</p> <p>3. Os Registos são armazenados informaticamente no PC do Gestor da Qualidade ou em locais próximos dos responsáveis pelo seu arquivo, sendo guardados de forma a evitar a sua deterioração. Diariamente, são efetuadas cópias de segurança dos dados relevantes para o SGQ.</p> <p>4. Estão definidos na tabela de controlo de documentos e registos os tempos mínimos de retenção dos Registos da Qualidade até à sua destruição. Estes são definidos com base em exigências regulamentares, contratuais e o tempo de vida do produto. Após o tempo de retenção previsto, os responsáveis pelo respetivo arquivo em conjunto com a Diretora Técnica, decidem se mantém ou não e a forma de destruição.</p>

ANEXO 3 – Gestão de Recursos

Fluxograma	Resp	Doc	Descrição de atividade
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[1. Identificar necessidades de recursos] 1 --> 2[2. Elaborar requisição interna] 2 --> 3[3. Aprovar requisição interna] 3 --> A{Aprovada?} A -- Não --> 3 A -- Sim --> 4[4. Encomendar] 4 --> 5[5. Rececionar/verificar] 5 --> B{Ok?} B -- Não --> 6[6. Contactar fornecedor] B -- Sim --> 8[8. Distribuir/armazenar] 6 --> 7[7. Definir ações de melhoria] 7 --> 8 8 --> Fim([Fim]) Fim --> 3 </pre>	COL ADM	-	1 – Mensalmente avalia as necessidades de recursos materiais. O levantamento das necessidades de economato é da responsabilidade da Administrativa.
	ADM	x	2 – Elabora a requisição até dia 20 de cada mês e entrega à Direção Técnica.
	DT DIR	x	3 – A Direção Técnica, em 10 dias uteis, aprova a requisição mediante assinatura na requisição interna. Sempre que seja necessária aquisição de um equipamento ou materiais acima de um valor definido anualmente pela Direção, a aprovação tem que ser levada a reunião de Direção.
	ADM	-	4 – Após aprovação, a encomenda deve ser efetuada, preferencialmente, por e-mail, podendo, no entanto, ser efetuada por contacto telefónico ou presencialmente.
	ADM	Documento do Fornecedor	5 – Receciona a encomenda e verifica se esta está de acordo com o pedido. Caso esteja conforme, assina o documento ao fornecedor.
	ADM	-	6 – Contacta o fornecedor, caso a entrega não esteja de acordo com o pedido.
	ADM GQ	x	7 – Define ações de melhoria a implementar com o fornecedor.
	ADM	-	8 – Armazena ou distribui pelos requerentes.

ANEXO 4 – Gestão de Sistema

Fluxograma	Doc.	Resp.	Descrição das Atividades
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[1. Política da Qualidade] 1 --> 2[2. Objetivos da Qualidade] 2 --> 3[3. Planeamento do SGQ] 3 --> 4[4. Responsabilidade e autoridade] 4 --> 5[5. Monitorização e acompanhamento] 5 --> 6[6. Recolha e tratamento da informação] 6 --> 7[7. Revisão pela gestão] 7 --> Dec{Ações de Melhoria?} Dec -- Não --> Inicio Dec -- Sim --> 8[8. Desencadear Ações de Melhoria] 8 --> Fim([Fim]) </pre>	<p>Política da Qualidade</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>Organograma M. Funções</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>Relatório da Qualidade</p> <p>Ata de Reunião</p> <p>x</p>	<p>DIR</p> <p>DIR</p> <p>DT</p> <p>DIR</p> <p>RP</p> <p>DIR</p> <p>DIR</p>	<p>1. A Política é aprovada pela Direção (DIR) e divulgada através do Manual da Qualidade e afixada junto de locais estratégicos da Associação.</p> <p>2. Anualmente procede-se à definição dos objetivos da qualidade, definindo os indicadores e as metas julgadas apropriadas para gerir a Instituição.</p> <p>3. O Gestor da Qualidade (GQ) efetua o Planeamento do SGQ, de modo a identificar as atividades necessárias à concretização dos objetivos.</p> <p>4. A estrutura hierárquica encontra-se definida no Organograma. As responsabilidades, competências e política de substituições são definidas no Manual de Funções. Estes documentos são divulgados junto dos colaboradores.</p> <p>5. A monitorização e medição dos processos / objetivos é efetuada pelo Responsável do Processo (RP) no Mapa de Monitorização e Medição. As ações desencadeadas são também registadas neste documento. A avaliação da satisfação dos clientes segue a metodologia definida no procedimento - Avaliação da Satisfação.</p> <p>6. Resultados da satisfação dos clientes, de eventuais necessidades de recursos, dos objetivos da qualidade, do desempenho dos processos, do tratamento de reclamações e das ações de melhoria implementadas.</p> <p>7. A revisão do SGQ é feita, pelo menos, anualmente.</p>

		DT	8. As ações de melhoria (corretivas ou preventivas) seguem a metodologia definida no Procedimento - Ações de Melhoria.
--	--	----	--

ANEXO 5 - P.SASC – Serviço de Animação Sociocultural Atv. Lud. Expressivas

Âmbito: Incentivar a aprendizagem lúdica e livre; desenvolver o pensamento criativo nos utentes; estimular a motricidade fina, concentração e memória.

	Arq. Doc.		<p>8- É elaborado um relatório de avaliação final para cada projeto concluído.</p> <p>9-No final do projeto toda a informação é arquivada em dossier.</p>
--	--------------	--	---