

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me ter dado forças e coragem para chegar até ao fim deste trabalho.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional e por terem abdicado do nosso tempo em prol deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora, Eng^a Luísa Morgado, pela orientação, pelos comentários críticos que contribuíram para melhorar a qualidade deste projeto, pela disponibilidade e acompanhamento que sempre teve durante o tempo em que esteve a decorrer o trabalho.

A todos os professores do Mestrado de Gestão das Organizações do 3^o Setor que se dispuseram a transmitir-nos os conhecimentos necessários ao longo destes dois anos.

Agradeço à coordenadora do Mestrado, Doutora Marisa Ferreira pelo empenho, dedicação e disponibilidade.

Aos colegas, pela troca de opiniões e palavras de incentivo.

Agradeço de forma especial à Dra. Cristina Vieira Presidente da Direção, que possibilitou e forneceu todas as condições à elaboração do presente trabalho, bem como às minhas colegas de trabalho pela colaboração e apoio.

Agradeço a todos que diretas ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A todos o meu muito obrigado.

Resumo

As mudanças impostas pelos mercados, pelo Instituto da Segurança Social, o aumento da exigência dos clientes e a necessidade de rentabilizar os recursos, requerem por parte das organizações uma reestruturação nos métodos de trabalho e na sua visão estratégica.

Este projeto apresenta a construção de um Sistema de Gestão da Qualidade, onde se procedeu à elaboração da documentação e que tem como objetivo central, dotar o Centro Social S. Martinho Soalhães (CSSMS) de condições capazes de responder às exigências legais, cada vez mais complexas, mas naturalmente necessárias, responder às normas no domínio da qualidade e introduzir novos instrumentos e mecanismos de gestão, por forma a satisfazer todos os seus *stakeholders*, cumprindo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015 e dos Manuais da Qualidade disponibilizados pela segurança social.

Pretende-se com isto, que no final o CSSMS possa alcançar os benefícios da gestão da qualidade referidos pelos autores Pinto e Soares (2010: 16) nomeadamente: *na melhoria da relação com os clientes; diminuição do produto não conforme; aumento da motivação dos colaboradores; redução dos custos de controle da qualidade; melhoria do clima organizacional; melhoria da imagem da organização (junto das partes interessadas) e pode (deve), existir a posterior certificação.*

Palavras-chave: Qualidade, Sistema da Gestão da Qualidade, NP EN ISO 9001:2015, Melhoria

Abstract

The changes imposed by the markets, by the Institute of the Social security, the increase of the demand of the clients and the necessity of monetize the resources, they apply for part of the organizations for a restructuring in the methods of work and in his strategic vision.

This project presents the construction of a System of Management of the Quality, where if it proceeded to the preparation of the documentation and what has like central objective, to endow the Centro Social S. Martinho Soalhães (CSSMS) of conditions able to respond to the more and more complex, but naturally necessary legal demands, to respond to the standards in the power of the quality and to introduce new instruments and mechanisms of management, for form to satisfy all his stakeholders, carrying out the requisites of the standard NP EN ISO 9001:2015 and of the Manuals of the Quality made available by the social security.

One intends with this, that in the end the CSSMS could reach the benefits of the management of the quality told by the authors Pinto and Soares (2010: 16) namely: in the improvement of the relation with the clients; reduction of the product does not adapt; increase of the motivation of the collaborators; reduction of the costs of control of the quality; improvement of the climate organizational; improvement of the image of the organization (next to the interested parts) and it can (debit), there is the subsequent certification.

key words: Quality, System of the Management of the Quality, NP EN ISO 9001:2015, Improvement

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	2
1. Economia Social/Terceiro Setor e Organizações Sem Fins Lucrativos.....	2
1.1. Breve Caracterização da Economia Social/Terceiro Setor em Portugal	2
1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social	5
2. Sistema de Gestão da Qualidade.....	7
2.1. Qualidade	7
2.1.1. Evolução da Qualidade.....	9
3. A Família ISO 9000 e as Normas Relacionadas.....	11
3.1. Normas da Qualidade ISO 9000.....	11
3.2. Estrutura da Norma NP EN ISO 9001:2015	12
4. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	16
4.1. Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais.....	19
4.2. Princípios da Gestão da Qualidade	22
4.2.1. Princípio 1 – Foco no Cliente	22
4.2.2. Princípio 2 – Liderança	23
4.2.3. Princípio 3 – Comprometimento das Pessoas.....	23
4.2.4. Princípio 4 – Abordagem por Processos.....	24
4.2.5. Princípio 5 – Melhoria.....	27
4.2.6. Princípio 6 – Tomada de Decisão Baseada em Evidências.....	27
4.2.7. Princípio 7 – Gestão das Relações.....	28
Capítulo II - Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	30
1. Metodologia de Atuação.....	30
2. Enquadramento Institucional.....	30
2.1. Breve Caracterização das Respostas Sociais e Outros Serviços do CSSMS	31
2.1.1. Centro de Dia (CD).....	31
2.1.2. Serviço de Apoio Domiciliário (SAD).....	32
2.1.3. Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL).....	32
2.1.4. Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP).....	32
2.1.5. Rendimento Social de Inserção (RSI).....	32
2.1.6. Serviço de Atendimento/ Acompanhamento Social (SAAS)	32
2.1.7. Outros Serviços (OS)	33
3. Os Processos do CSSMS.....	34
4. Manual da Qualidade	37
Conclusão.....	38
Bibliografia.....	40
ANEXO I – Manual da Qualidade	43
ANEXO II – Plano de Ação	43

Índice de Tabelas

Tabela 1-Conceitos da Qualidade.....	8
Tabela 2-Estrutura da Norma EN NP ISO 9001:2015.....	13

Índice de Figuras

Figura 1- Entidade Económica Social, por Atividade (%).....	6
Figura 2- Evolução do Conceito da Qualidade.....	10
Figura 3- Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade.....	25
Figura 4- Ciclo PDCA.....	26
Figura 5- Respostas Sociais CSSMS.....	33
Figura 6- Ficha de Processos.....	34
Figura 7- Matriz de Documentos.....	35

Lista de Abreviaturas

CD – Centro de Dia

CSSMS - Centro Social S. Martinho Soalhães

GQT - Gestão da Qualidade Total

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

ISO - International Organization for Standard

ISS - Instituto da Segurança Social

MQ- Manual da Qualidade

MGQRS - Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Introdução

A Qualidade e a Excelência nos dias de hoje são desafios inadiáveis pelo que se torna cada vez mais necessário diante de um mercado totalmente competitivo e em constante evolução, a utilização de recursos que possibilitam o êxito das organizações. Neste contexto, é hoje algo fundamental, para o bom funcionamento das organizações que estas possam ser certificadas e reconhecidas internacionalmente. A satisfação dos clientes necessita do empenho e da competência dos responsáveis e colaboradores da instituição. Esta nova perspetiva de dinamizar as respostas sociais, tem vindo a adquirir relevo para responder a clientes cada vez mais exigentes.

É neste sentido, que surge o presente projeto, que visa a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na resposta social de Centro de Dia do Centro Social S. Martinho Soalhães, adiante designado de CSSMS. Pretende-se que seja uma mais-valia necessária ao bom desempenho da instituição, segundo a perspetiva da satisfação dos clientes e de todas as partes interessadas.

Este projeto descreve todo o trabalho desenvolvido em torno da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, sendo estruturado, além da introdução e conclusão, em dois capítulos e dois anexos. O seu desenvolvimento desencadear-se-á da seguinte forma.

A primeira parte é constituída por dois capítulos. No primeiro foi efetuado uma revisão literária onde apresenta uma breve caracterização da Economia Social/ Terceiro Setor e a regulamentação existente no que respeita às Instituições Particulares de Solidariedade Social. Apresenta definições sobre o conceito da qualidade e a sua evolução ao longo do tempo, demonstrando o contributo de vários autores. Ainda neste capítulo trona-se imprescindível abordar o tema Sistema de Gestão da Qualidade onde se apresenta a família ISO 9000 e as normas relacionadas. Destacamos neste projeto a norma ISO 9001:2015 que serviu de base ao trabalho desenvolvido, fazendo referência à sua estrutura e aos princípios da qualidade.

No segundo capítulo é feita a descrição da metodologia de atuação adequado á realidade do CSSMS, seguido do enquadramento da instituição onde se desenvolveu o projeto e por fim a conclusão. O Anexo A e respetivos apêndices contemplam o Manual de Qualidade que é o documento síntese de todo o Sistema de Gestão da Qualidade do CSSMS. O Anexo B apresenta o Plano de Ação que destaca os objetivos estratégicos definido para o triénio 2016-2018 para esta Instituição.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1. Economia Social/Terceiro Setor e Organizações Sem Fins Lucrativos

1.1. Breve Caracterização da Economia Social/Terceiro Setor em Portugal

A primeira questão que surge na economia social é o problema do seu conceito e da delimitação das suas fronteiras. As organizações sem fins lucrativos enquadram-se num setor, geralmente designado por Terceiro Setor. No entanto, Franco (2004) salienta que existem várias denominações na bibliografia sobre este setor e, entre elas, as “*mais frequentemente usadas são terceiro sector, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, economia social e mais recentemente também solidária, organizações não-governamentais*”, e ainda, por vezes, “*sector independente, sector criativo, sector voluntário, sector livre de impostos, entre outras*” (Franco, 2004: 3-4).

Quintão, uma das autoras que tem investigado o terceiro setor, refere que a expressão Terceiro Setor teve a sua origem nos finais dos anos 70 pelos autores franceses Delores e Gaudin e define Terceiro Setor como sendo: “*o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado*” (Quintão, 2004:2).

O relatório elaborado pelo Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC) define a economia social: *Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de "não mercado" a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam* (Comité Económico e Social Europeu, 2007: 9).

A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 82º refere a existência de três setores de atividade, sendo estes o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social, geralmente denominado de Terceiro Setor. Este setor que surge como alternativa ao setor público e ao setor privado integrando organizações que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objetivo principal a obtenção do lucro.

Em Portugal o Terceiro Setor tem assumido particular dimensão e interesse desde os anos 70 (Franco et al, 2005), especificamente ao nível do emprego e diversidade de serviços desenvolvidos em consonância com os objetivos e obrigações do Estado.

Segundo os mesmos autores o conceito de Economia Social distingue 4 períodos na evolução da Economia Social:

Do século XII aos finais do século XV: em Portugal os exemplos históricos do Terceiro Setor remontam a tempos longínquos que teve a sua grande influência na Igreja Católica. Foram várias as instituições criadas: albergarias/hospitais ou hospícios; hospedarias; mercearias; casa dos pobres; gafarias; colégios universitários; hospital de meninos e hospitais para a regeneração das mulheres. Estas instituições tinham como objetivo a caridade e a assistência e eram vocacionadas para servir os seus membros (cooperações de mestres e confrarias) e dirigidas para a proteção de atividades perigosas: compromissos marítimos e confrarias dos mareantes.

Do século XV aos finais do século XVIII: com a era dos Descobrimentos surgiram novas formas de assistência, colocando pressão sobre as autoridades públicas. Surge uma nova influência a dos Franciscanos e Dominicanos com a ideia do purgatório e a crença em ajudar os outros, apelando aos donativos. Assistiram-se a importantes reformas nos serviços de assistência nos períodos de D. João II, D. Manuel e a Rainha D. Leonor e é criada a primeira Misericórdia, outras iniciativas surgiram como: celeiros comuns; mútuas de seguros; associações de crédito mútuo.

Dos finais do século XVIII até 1926: A revolução industrial não se fez sentir em Portugal devido entre outros fatores, à instabilidade política. Assiste-se ao aparecimento de associações de trabalhadores, no entanto nem sempre bem-sucedidas. Surge um novo movimento mutualista (associações de socorro mutuo) e iniciativas que abrangiam a atividade marítima e agrícola. Assiste-se à criação dos Montepios e das Caixas Económicas, e da constituição da Associação Comercial de Lisboa e da Associação Comercial do Porto. Aparecimento das associações de classe e das cooperativas.

O Estado Novo entre 1926-1974: após o fim da 1ª República deu-se início a um regime Autoritário chamado Estado Novo ou uma Nova Ordem, baseada na ideia de uma sociedade organizada em torno de pilares de interesses que apoiavam o regime político. Os trabalhadores, agrícolas e pescadores seriam membros e representados por associações (sindicatos cooperativos, casa do povo e casa dos pescadores). Os industriais e homens de negócios seriam representados por grémios. Vivia-se a possibilidade de criação de cooperativas, principalmente agrícolas. A criação de federações foi proibida. A liberdade de associação era entendida como contrária ao interesse nacional e conseqüentemente, proibida e perseguida. Os partidos políticos e os movimentos cívicos eram vistos como a expressão de interesses estrangeiros ou particulares e não compatíveis com o interesse nacional, conseqüência desse período e em particular, verifica-se em geral o declínio das organizações não lucrativas e do movimento mutualista. Sobre a liderança de Marcelo Caetano, assistiu-se a uma maior tolerância às organizações da sociedade civil.

A partir de 1974: A Revolução de Abril de 1974 pôs fim ao autoritarismo e introduziu a liberdade de expressão e de associação, permitindo um rápido desenvolvimento das organizações da

sociedade civil. Verifica-se o crescimento do movimento associativo direcionados a todos os aspetos da vida social (melhoria da habitabilidade, associação de moradores; preservação do emprego; melhoria das condições de emprego; associações de pais e serviços de apoio à infância). Assiste-se por parte do Estado ao fortalecimento das Associações Particulares de Assistência denominadas hoje de Instituições Particulares de Solidariedade Social. (Franco et al, 2005:4-14).

Podemos assim aferir, que a evolução da Economia Social em Portugal está fortemente relacionada com aspetos marcantes da história do país.

De uma forma mais detalhada e segundo o Projeto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade John Hopkins que neste momento se estende a cerca de 40 países, as organizações não lucrativas representam, em média, 4,5% da população ativa, sendo esse valor de 7,4% nos países desenvolvidos. Ainda segundo o mesmo estudo o Terceiro Setor em Portugal representa um importante papel a nível económico, na medida em que, no ano de 2002 as despesas representavam 4,2% do produto Interno Bruto (PIB), emprega 159 950 trabalhadores e são apoiados por 67 342 voluntários o que representa 4,2% da população economicamente ativa do país e 5% da do emprego não agrícola. O trabalho voluntario representa um valor superior a 675 milhões de euros o que contribui para mais 0,5% do PIB nacional. Cerca de 60% da mão-de-obra do setor não lucrativo centra-se nos serviços sendo 48% em serviços sociais. O financiamento destas instituições é assegurado pelo estado cerca de 40% sendo o restante financiamento obtido pelas receitas própria (48%) e os restantes 12% resultantes da filantropia (Franco et al., 2005).

Também na síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu pelo CIRIEC em 2007, encontramos a referência ao facto de que na Europa, nas últimas décadas, as estatísticas têm demonstrado que a economia social é um potente setor gerador de emprego e com maior sensibilidade para o emprego que os outros setores.

Deste modo, o papel da Economia Social ou o Terceiro Setor é fundamental na satisfação de necessidades globais na sociedade, e não pode ser visto como o setor que apenas serve para preencher as lacunas deixadas pelos restantes setores, é necessário compreender a importância, cada vez mais abrangente, do seu âmbito de intervenção, não só em termos económicos como em termos sociais.

1.2 Instituições Particulares de Solidariedade Social

Tanto em Portugal como em outros países, as organizações sem fins lucrativos têm vindo a assumir uma crescente importância, e o seu trabalho á cada vez mais valorizado pela sociedade civil. *“Nascidas no século XIX por iniciativa da sociedade civil, estas organizações desenvolveram-se de formas diferentes entre si, de país para país, de região para região, registando-se, desde o final dos anos 70, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e da inovação da sociedade civil”* (Quintão, 2004:1).

A Segurança Social define Instituições Particulares de Solidariedade Social as que são: *“Constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços”* (Segurança Social, 2014:4).

Os autores Salamon e Anheier (1997:9), indicam cinco características que estas organizações têm *“são organizadas, possuem uma realidade institucional; são privadas, não distribuidoras de lucro institucionalmente separadas do governo”*.

Para melhor compreender a diversidade do setor não lucrativo por referência às suas áreas de atividade podemos recorrer ao estudo Conta Satélite da Economia Social (CSES), elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) no âmbito do Protocolo de cooperação assinado entre o INE e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), onde refere que o setor da Economia Social em Portugal é caracterizado por uma forte heterogeneidade, tanto em número, como no tipo de atividades desenvolvidas. Em 2010, este setor era constituído por 55.383 unidades. Cerca de 50% das organizações da Economia Social desenvolviam a sua atividade na área da cultura, desporto e recreio. Os cultos e congregações e a ação social também apresentavam um peso bastante significativo no universo das organizações da Economia Social (15,8% e 14%, respetivamente). Imediatamente a seguir, mas com um peso relativo inferior a 5%, encontravam-se as organizações no âmbito do desenvolvimento, habitação e ambiente 4,9%, as organizações profissionais, sindicais e políticas 4,7% e as organizações de ensino e investigação 4,2%. As atividades com menor representatividade em número estavam relacionadas com a saúde e bem-estar 1,5%, o comércio e serviços 1,2%, as atividades de transformação 0,7%, a agricultura, silvicultura e pescas 0,5% e, por fim, as atividades financeiras 0,2%.

Seguidamente apresentam-se um gráfico das instituições sem fins lucrativos em Portugal onde se confirma a variada gama de áreas onde trabalham estas entidades.

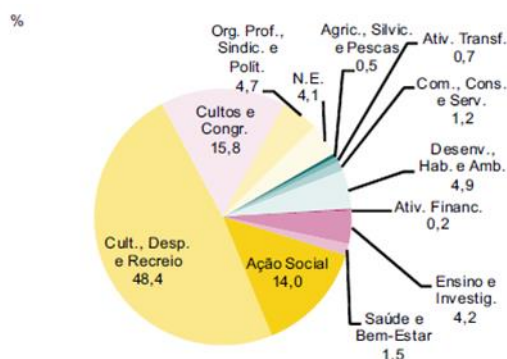


Figura 1- Entidades da Economia Social, por atividade (%)

Fonte: INE (2013), Conta Satélite da Economia Social

De facto, tem-se assistido ao crescimento do setor não lucrativo associada à incapacidade do Estado de assegurar o bem-estar social. Uma das características comuns das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) reside no facto de desenvolver atividades adequadas às necessidades concretas da população, geralmente em situações de extrema carência ou urgência, constituindo assim um ponto crucial que garante o equilíbrio social, com respeito pelo princípio-regra da não distribuição dos eventuais lucros (ou excedentes).

No que respeita ao enquadramento legal e de acordo com o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, no seu art.º 1 as IPSS caracterizam-se, por terem “*propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público*”. Segundo a alínea b) do mesmo artigo “*A atuação das instituições pauta -se pelos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio*”, Estas têm ainda como principal objetivo, a prestação de vários serviços: i) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; ii) Apoio à família; iii) Apoio às pessoas idosas; iv) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; v) Apoio à integração social e comunitária; vi) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; vii) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; viii) Educação e formação profissional dos cidadãos; ix) Resolução dos problemas habitacionais das populações; x) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

Ainda de acordo com o mesmo decreto e conforme consta no art.º 2, estas instituições apresentam-se como sendo: i) Associações de solidariedade social; ii) iii) Associações mutualistas ou de socorros mútuos; iv) Fundações de solidariedade social; v) Irmandades da misericórdia. Para além das formas referidas no número anterior, podem as Instituições, nos termos da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de

2004, assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais.

A mesma legislação refere que as IPSS podem agrupar-se em, (i) Uniões (instituições da mesma área geográfica, que revistam formas idênticas e cujo regime específico assim o indique), (ii) Federações (instituições que prossigam atividades congêneres) e (iii) Confederações (resultam do agrupamento a nível nacional, de federações e uniões de instituições). Este tipo de instituições, segundo o art.º 3 do Decreto-Lei 172/A de 2014, exercem as suas atividades por direito próprio e inspiradas no respetivo quadro axiológico.

Relativamente aos estatutos, segundo o artigo 10º do Decreto-Lei nº172/A de 2014, as IPSS regem-se por estatutos livremente elaborados, com respeito pelas disposições deste Estatuto e demais legislação aplicável. Nos estatutos devem constar obrigatoriamente: a) A denominação, que não pode confundir-se com denominação de instituições já existentes; b) A forma jurídica adotada; c) A sede e âmbito de ação; d) Os fins e atividades da instituição; e) A denominação, a composição e a competência dos corpos gerentes; f) A denominação dos órgãos, a sua composição e forma de designar os respetivos membros; g) As competências e regras de funcionamento dos órgãos; h) O regime financeiro

De acordo com as necessidades locais e para levar a cabo os objetivos da Segurança Social, o Instituto da Segurança Social, I.P., pode celebrar acordos de cooperação (artigo 4.º do EIPSS) com as IPSS ou equiparadas, através dos quais garantem a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população, ou acordos de gestão através dos quais transferem a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado.

2. Sistema de Gestão da Qualidade

2.1 Qualidade

O sucesso de uma organização assenta na capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, dispondo para tal de serviços que vão ao encontro das suas expectativas. Paladini (2005:76) refere que *“São muitos os métodos que podem ser utilizados para viabilizar a conceção estratégica da qualidade. É possível que o mais relevante deles seja o da diferenciabilidade. A ideia é simples: criar um processo de caracterização de bens e serviços que os tornem diferenciados em relação aos seus concorrentes, individualizando a organização. O objetivo da estratégia é bem claro: isolar a organização e seus produtos do grupo de concorrentes, separando-os do conjunto de produtos que compõem a oferta como um todo”*.

Desde sempre o homem procurou satisfazer as suas necessidades, fossem elas de ordem material, social, intelectual. Dado o constante processo de globalização do contexto económico a qualidade é cada vez mais uma variável incontornável. As questões relacionadas com a qualidade não são recentes e estão a gerar grandes preocupações em todos os setores de atividade, o que torna premente uma reflexão sobre a mesma. É possível perceber que a qualidade e os seus conceitos e as suas exigências mudam rapidamente, pois desde cedo os

consumidores tiveram a preocupação de verificar a qualidade do que recebiam numa relação de troca.

Por conseguinte, as organizações sentem a necessidade de conhecer melhor os seus clientes, saber o que pretendem e como ir de encontro às suas necessidades e expectativas. Os autores António e Teixeira (2009), referem que a abordagem sistémica da qualidade, ou o nascimento do controlo de qualidade moderno, esta associada a Walter A. Shewhart que em 1930 apresentou a carta de controlo à produção industrial, que veio a servir de base aos seus seguidores, nomeadamente Deming.

Foram vários os contributos que influenciaram a evolução do conceito da qualidade. Muitos teóricos, os chamados “Gurus da Qualidade”, foram responsáveis por revolucionar a própria teoria e por dar contributos notáveis para o desenvolvimento e melhoria das organizações, podendo estes ser agrupados em três grupos:

- Os americanos Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, que levaram as mensagens da qualidade ao Japão, responsáveis por tornarem possível a viragem da Indústria Japonesa, colocando o Japão na liderança da qualidade;
- Os japoneses Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, que desenvolveram novos conceitos em resposta às mensagens dos americanos. A combinação entre os ensinamentos recolhidos e as circunstâncias específicas do Japão produziu mudanças nas estratégias adotadas pelas empresas e outras organizações Japonesas;
- A nova vaga de gurus ocidentais Crosby, Peters, Moller, que se seguiram ao sucesso Japonês e que têm da qualidade uma perspetiva de gestão global das organizações (MSST, 2004).

A tabela seguinte destaca alguns dos conceitos da qualidade dos mais reconhecidos designados “Gurus da Qualidade”

Tabela 1. Conceitos de Qualidade

Autor	Perspetiva	Definição da Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de se expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variações nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shing	Processo	Processo de monitorização continua e instrumentação de feedback potencial.

Fonte: António e Teixeira (2009:29)

Perante estas definições de qualidade, podemos aferir que as mesmas não são disjuntas, apoiando-se umas nas outras tornando assim o conceito de qualidade mais completo. Sendo que, estas definições de qualidade têm como elemento comum o indivíduo, uma vez que é ele

que determina os requisitos e ensaia as consequências, controlando, ainda, a realização dos processos.

Outros autores como António e Teixeira (2009:20) definem que *“a noção de qualidade não pode ser dissociada das necessidades e/ou desejos que o produto satisfaz (ou procura satisfazer), devendo-se ainda ter em conta a diferença entre satisfação dos desejos e satisfação das necessidades”*.

Oakland (2000:4), tem ainda como significado *“ir de encontro aos requisitos dos clientes”*.

Para Pires (2007:34) a qualidade de produtos/serviços está presente, na *“satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores”* e que deve ser *“oferecida a um preço que o consumidor esteja disposto a pagar”*.

Ainda segundo o mesmo autor a definição ou especificação da qualidade pode ser dividida em três principais aspetos: conceção, fabrico/prestação de serviços e uso. A primeira divisão incorpora que a qualidade tem de ir ao encontro das necessidades e expectativas do cliente. A segunda divisão, a qualidade no fabrico/prestação de serviço, deverá ser medida para se saber se o produto/serviço está em conformidade com as especificidades definidas. Na terceira divisão, o uso, a qualidade do produto/serviço deve ser medida em relação ao que o consumidor espera do produto/serviço. Existe ainda, uma quarta divisão, a qualidade relacional, que é medida da eficácia dos contactos com os clientes (externos e internos). Desta forma, a qualidade compreende características funcionais aquelas que são diretamente úteis ao consumidor e as características técnicas que resultam de uma solução técnica encontrada (Pires, 2007).

Ao analisar os diferentes autores e corroborando com o ponto de vista de Silva (2011) a Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade. Assim, qualquer que seja a definição de qualidade, esta tornou-se, como em qualquer outra área de negócio, um fator de sucesso, atuando de diferentes formas, segundo o tipo de serviço/produto que se está a prestar.

2.1.1 Evolução da Qualidade

O termo qualidade tem acompanhado a evolução do homem ao longo dos tempos. Ao refletirmos sobre as várias definições da qualidade, verificamos que o conceito foi-se alterando ao longo das décadas desde a primeira definição por Walter Shewart em 1931 até aos dias de hoje. A figura que se segue apresenta sobre a perspetiva de Pires (2007) a evolução da qualidade.

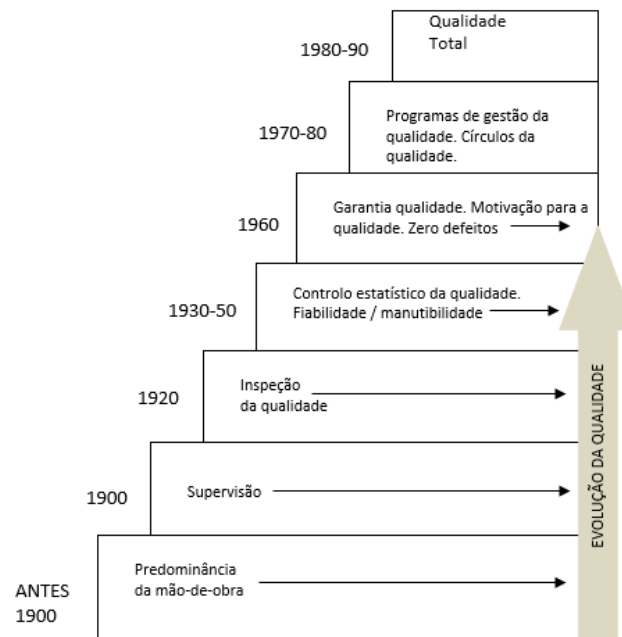


Figura 2- Evolução do conceito da qualidade (Pires, 2007:34)

Pires (2007) salienta que no início, era o artesão que identificava as necessidades das pessoas e, conseqüentemente produziam, vendiam e garantiam a qualidade do produto. No entanto, com a revolução industrial muitos destes artesões foram incorporados na atividade fabril, contribuindo para uma deficiente qualidade dos produtos/serviços, visto não possuir treino e habilitações específicas para desempenhar tais funções. Como solução as oficinas começam a estar melhor organizadas, por vários setores e com atividades distintas, é então que surge a primeira atividade em prol da qualidade. Ao longo dos anos a qualidade passou por grandes fases: a fase da **inspeção**: período em que o produto era verificado através de instrumentos de medição, comparação, verificação; a fase do **controlo da qualidade**: esta fase centra-se na monitorização dos processos analisando os desvios; a fase da **garantia da qualidade**: atividades de controlo e auditoria para garantir que a qualidade está a ser atingida; a fase da **qualidade total**: capacidade de assegurar a satisfação total dos clientes.

Assistiu-se assim, no período entre 1980 a 1990 ao nascimento de uma nova perspetiva, gestão associada à qualidade, em que a qualidade passa a ser influenciada pelo conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT). Assim, referido pelos autores António e Teixeira (2009), Armand Feigenbaum (mentor da GQT) contribuiu para o movimento da gestão da qualidade, defendendo uma abordagem total da qualidade envolvendo toda a gente nos processos.

Segundo Pires (2007:46) “a qualidade total pode ser vista como a cultura da empresa” e identifica 5 grandes princípios para a qualidade total: “1. *Empenho da gestão de topo*; 2. *Objetivos de satisfação do cliente*; 3. *Processo contínuo de melhoria*; 4. *Qualidade entendida como um problema de toda a gente*; 5. *Gestão dos resultados económicos da qualidade*”.

A noção de GQT, atualmente está relacionado com a implementação do sistema de gestão da qualidade (SGQ), tendo em conta que é a perspetiva mais atual e que agrupa as evoluções que o conceito sofreu ao longo do tempo.

3. A Família ISO 9000 e as Normas Relacionadas

3.1 Normas da Qualidade ISO 9000

Com a evolução do conceito da qualidade houve necessidade de utilizar documentos normativos. A família de referenciais normativos de sistema de gestão da qualidade tem como objetivo apoiar as várias organizações na implementação e gestão de sistemas de qualidade eficazes.

A International Organization for Standardisation (ISO) é uma organização não-governamental, criada em 1947 com sede na Suíça. Apesar do termo ISO poder ser associado à denominação da organização na língua inglesa, o termo é utilizado, independentemente, do idioma, por associação ao grego isos, que significa igual. A ISO tem como missão promover o desenvolvimento da normalização e que funciona como elemento facilitador no intercâmbio internacional de bens e serviços. Já são muitos os membros que compõem este organismo, incluindo o Instituto Português da Qualidade (IPQ) em Portugal.

A família ISO 9000 são um referencial para a implementação de SGQ, e atualmente constituída por quatro normas principais em conjunto com uma quantidade de outras normas de suporte, relatórios técnicos e documentos orientadores. (APCER, 2015)

As normas principais são:

ISO 9000:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário

ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos

ISO 9004:2011 Gestão do sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão pela qualidade

ISO/TS 9002:20161 Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015
Adicionalmente às quatro normas principais, devem considerar, por forma a beneficiar, a utilização das seguintes normas e diretrizes adicionais que também fazem parte da família ISO 9000:

ISO 10001, Gestão de Qualidade — Satisfação do cliente — Linhas de orientação para códigos de conduta das organizações.

ISO 10002, Gestão de Qualidade — Satisfação dos clientes — Linhas de orientação para tratamento de reclamações nas organizações.

ISO 10003, Gestão de Qualidade — Satisfação do cliente — Linhas de orientação para a resolução externa de conflitos.

ISO 10004, Gestão de Qualidade — Satisfação do cliente — Linhas de orientação para a monitorização e a medição.

ISO 10005, Sistemas de gestão de qualidade — Linhas de orientação para planos da qualidade.

ISO 10006, Sistemas de gestão de qualidade — Linhas de orientação para a gestão da qualidade em projetos.

ISO 10007, Sistemas de gestão de qualidade — Linhas de orientação para a gestão da configuração.

ISO 10008, Gestão de qualidade — Satisfação do cliente — Linhas de orientação para transações comerciais eletrônicas B2B (business-to-business).

ISO 10012, Sistemas de gestão da medição — Requisitos para processos de medição e equipamento de medição.

ISO/TR 10013, Linhas de orientação para documentação do sistema de gestão da qualidade.

ISO 10014, Gestão da qualidade — Linhas de orientação para a obtenção de benefícios financeiros e económicos.

ISO 10015, Gestão da qualidade — Linhas de orientação para a formação.

ISO/TR 10017, Linhas de orientação em técnicas estatísticas para a ISO 9001:20004.

ISO 10018, Gestão da qualidade — Linhas de orientação relativas ao envolvimento e à competência das pessoas.

ISO 10019, Linhas de orientação para a seleção de consultores de sistemas de gestão da qualidade e para a utilização dos seus serviços.

ISO 19011:2011 — Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão (APCER (2015)).

3.2 Estrutura da Norma NP EN ISO 9001:2015

A norma ISO 9001:2015 é o referencial que especifica um conjunto de requisitos fundamentais que se destinam a apoiar a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) eficaz. Atualmente, a norma ISO 9001:2015 é o referencial normativo segundo o qual um SGQ de uma organização pode ser certificada por uma entidade acreditada. Para além do fator certificação, a organização deve ser capaz de responder às exigências dos clientes, focando o seu desenvolvimento nos seus objetivos, metas, necessidades dos clientes e nos processos utilizados para dispor de produtos ou serviços adequados.

Como base, esta norma possui sete princípios da qualidade e o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), incluindo os requisitos e a satisfação dos clientes.

Na tabela seguinte é apresentada a estrutura da norma NP EN ISO 9001:2015.

Tabela 2 - Estrutura da Norma

Introdução	
	<p>0.1 Generalidades A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.</p>
	<p>0.2 Princípios de gestão da qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente • Liderança. • Comprometimento das pessoas • Abordagem por processos • Melhoria • Tomada de decisão baseada em evidências • Gestão das relações
	<p>0.3 Abordagem por processos:</p> <p>0.3.1 Generalidades</p> <p>0.3.2 O Ciclo PDCA: Segue o modelo PDCA (para produtos e serviços) incorporando o contexto da organização e partes interessadas relevantes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados. <p>0.3.3 Pensamento baseado em risco: uma organização deve planear e implementar ações para tratar os riscos e as oportunidades. Risco é o efeito da incerteza e qualquer incerteza pode ter efeitos positivos ou negativos</p> <p>0.4 Relacionamento com outras normas de sistemas de gestão: Outras normas desenvolvidas pela ISO/TC 176 relativas a gestão da qualidade e a sistemas de gestão da qualidade</p>
1. Objetivo e Campo de Aplicação	
	-Requisitos do SGQ para a organização demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do SGQ.
2.Referencias Normativas	
3.Termos e Definições	
	-ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary
4. Contexto da Organização	
	<p>4.1 Compreender a organização e o seu contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do SGQ.
	<p>4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Monitorização e revisão desta informação; Identificar as partes interessadas e os seus requisitos relevantes (que afetem o SGQ) e seguir e rever esta informação.
	<p>4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Determinar o âmbito (limites e a aplicabilidade) do sistema de gestão da qualidade: se um requisito se pode aplicar dentro do âmbito definido pela organização, não se pode excluir.
	<p>4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações.
5 Liderança	
	<p>5.1 Liderança e compromisso:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestão de Topo: Política e objetivos compatíveis com o contexto e a orientação estratégica; Integração do SGQ nos processos de negócio; promover a abordagem por processos e a gestão do risco; assegurar que o SGQ atinge os resultados pretendidos; motivar as pessoas para a eficácia do SGQ; apoiar as outras funções de gestão.
	<p>5.1.2 Foco no cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Determinar, compreender e aplicar requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; riscos e as oportunidades; foco no aumento da satisfação do cliente.
	<p>5.2 Política:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política da qualidade apropriada ao contexto da organização, comunicada, entendida e aplicada e disponível para as partes interessadas relevantes, conforme adequado.
	<p>5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -A gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização.

6 Planeamento	
	<p>6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades: -Considerar o contexto e as partes interessadas e determinar os riscos e oportunidades para alcançar os resultados previstos; planejar as ações para tratar os riscos e as oportunidades e avaliar a respetiva eficácia;</p>
	<p>6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir: -Determinar objetivos da qualidade, as ações, os recursos necessários, os responsáveis, os prazos e os métodos de avaliação;</p>
	<p>6.3 Planeamento das alterações: -Considerar o propósito das alterações e as suas potenciais consequências; a integridade do SGQ; a disponibilidade de recursos; a afetação ou reafecção de responsabilidades e de autoridades.</p>
7 Suporte	
	<p>7.1.1 Generalidades -Determinar e providenciar os recursos necessários considerando as capacidades e as restrições dos recursos internos existentes e o que é necessário ser obtido de fornecedores externos;</p>
	<p>7.1.2 Pessoas -Determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do SGQ e para a operacionalização e o controlo dos seus processos;</p>
	<p>7.1.3 Infraestrutura -Infraestrutura pode incluir edifícios e meios associados; equipamento, incluindo hardware e software; recursos de transporte; tecnologia de informação e comunicação;</p>
	<p>7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos -Ambiente para a operacionalização dos processos pode ser uma combinação de fatores humanos e físicos, tais como sociais, psicológicos e físicos, podendo diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços fornecidos.</p>
	<p>7.1.5 Recursos de monitorização e medição: - Quando a rastreabilidade da medição é um requisito ou é considerada essencial, o equipamento de medição deve ser calibrado ou verificado, identificado e salvaguardado. Se se deteta equipamento de medição não apto para o propósito pretendido deve-se determinar a validade dos resultados de medições anteriores e tomar as ações necessárias.</p>
	<p>7.1.6 Conhecimento organizacional: -Determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços (mantê-lo e disponibilizá-lo na medida do necessário). Pode ser baseado em fontes internas (p. ex. propriedade intelectual; conhecimento adquirido com a experiência; lições aprendidas com as falhas e com os projetos bem sucedidos, captura e partilha do conhecimento e da experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços) ou em fontes externas (p. ex. normas; meio universitário; conferências; recolha de conhecimentos junto de clientes e de fornecedores externos).</p>
	<p>7.2 Competências: -Pessoas que, sob o controlo da organização, desempenham tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do SGQ.</p>
	<p>7.3 Consciencialização: -As pessoas que trabalham sob o controlo da organização devem estar conscientes da política da qualidade, da sua contribuição para a eficácia do SGQ e das implicações de não conformidade com os requisitos.</p>
	<p>7.4 Comunicação: -Determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o SGQ incluindo o conteúdo, o momento, o destinatário, o método e quem o executa.</p>
	<p>7.5 Informação documentada: Determinar que informação documentada é necessário reter, durante quanto tempo deve ser retida e o suporte a ser utilizado para a sua retenção.</p>

8 Operacionalização	
	<p>8.1 Planeamento e controlo operacional: -A organização deve controlar as alterações planeadas e rever as consequências das alterações não desejadas, empreendendo conforme necessário ações para mitigar quaisquer efeitos adversos. A organização deve assegurar o controlo dos processos subcontratados</p>
	<p>8.2 Requisitos para produtos e serviços</p>
	<p>8.2.1 Comunicação com o cliente: -Inclui gerir ou controlar a propriedade do cliente; estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando relevante.</p>
	<p>8.2.2 Determinação dos requisitos para produtos e serviços</p>
	<p>8.2.3 Revisão dos requisitos para produtos e serviços: -A organização deve assegurar que tem a aptidão para satisfazer os requisitos dos produtos e serviços a propor aos clientes; Os requisitos do cliente devem ser confirmados pela organização antes da aceitação quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos seus requisitos;</p>
	<p>8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços: -A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de design e desenvolvimento que seja adequado para assegurar o subsequente fornecimento de produtos e serviços (quando os requisitos detalhados dos produtos ou serviços não estão definidos ou determinados pelo cliente; pode-se aplicar a processos).</p>
	<p>8.3.2 Planeamento do design e desenvolvimento</p>
	<p>8.3.3 Entradas para design e desenvolvimento</p>
	<p>8.3.4 Controlos do design e desenvolvimento:</p>
	<p>8.3.5 Saídas do design e desenvolvimento</p>
	<p>8.3.6 Alterações de design e desenvolvimento</p>
	<p>8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos: -Aplicável no caso de compras, produtos e serviços fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização e processo ou atividades realizadas por um fornecedor externo; estabelecer e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores externos.</p>
	<p>8.4.2 Tipo e extensão do controlo: Os processos de fornecedores externos permanecem sob o controlo do SGQ; ter em consideração o impacto potencial dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos;</p>
	<p>8.4.3 Informação para fornecedores externos: Antes da comunicação ao fornecedor externo deve-se assegurar a adequação dos requisitos.</p>
	<p>8.5 Produção e prestação do serviço</p>
	<p>8.5.1 Controlo da produção e da prestação do serviço: - A produção e a prestação de serviço deve ser implementadas em condições controladas; características dos produtos; atividades de monitorização e de medição adequados; a disponibilidade e a utilização de recursos; a designação de pessoas competentes; implementar ações preventivas contra o risco</p>
	<p>8.5.2 Identificação e rastreabilidade: -Quando for necessário para assegurar a conformidade de produtos e serviços, quando for um requisito;</p>
	<p>8.5.3 Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos: -Aplica-se à propriedade dos clientes e dos fornecedores externos;</p>
	<p>8.5.4 Preservação: -Preservar as saídas e pode incluir a identificação, o manuseamento, o controlo de contaminação, o embalamento, o armazenamento, a transmissão ou transporte e a proteção.</p>
	<p>8.5.5 Atividades posteriores à entrega: -Satisfazer os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços, incluindo a consideração das potenciais consequências não desejadas associadas aos seus produtos e serviços;</p>
	<p>8.5.6 Controlo das alterações: -Se for necessário fazer alterações na produção ou na prestação do serviço para assegurar a conformidade continuada com os requisitos, essas alterações devem ser efetuadas de um modo controlado e devem ser revistas.</p>
	<p>8.6 Libertação de produtos e serviços</p>
	<p>8.7 Controlo de saídas não conformes: Sistematização do tratamento do produto/serviço não conforme: correção, segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento, informação ao cliente, obtenção de autorização para aceitação sob derrogação;</p>

9 Avaliação do desempenho	
	<p>9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação: -A organização deve determinar o que necessita ser monitorizado e medido, quais os métodos, em que momento e quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.</p>
	<p>9.1.2 Satisfação do cliente: -Monitorizar a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expetativas foram satisfeitas e determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.</p>
	<p>9.1.3 Análise e avaliação -Analisar e avaliar dados e informações adequados que resultem da monitorização da medição: conformidade; grau de satisfação; desempenho e eficácia; necessidades de melhoria.</p>
	<p>9.2 Auditoria interna: -Proporcionar informação sobre se o sistema de gestão da qualidade está em conformidade e eficazmente implementado e mantido (quem faz a avaliação se tal sucede é a revisão pela gestão);</p>
	<p>9.3 Revisão pela gestão: - Proceder de forma contínua à revisão do sistema de gestão da qualidade, por forma a verificar a sua adequação e eficácia conforme os objetivos estabelecidos.</p>
10. Melhoria	
	<p>10.1 Generalidades: -Melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expetativas futuras; correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados; melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade. NOTA: Exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudança disruptiva, inovação e reorganização.</p>
	<p>10.2 Não conformidade e ação corretiva: -Ligação entre Não Conformidade (NC) e a Ação Corretiva (AC) : tomar medidas para a controlar e corrigir a NC, lidar com as consequências; avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da NC; determinar se existem não conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer.</p>
	<p>10.3 Melhoria contínua: -Considerar os resultados obtidos, e determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto de melhoria contínua.</p>

Fonte: NP EN ISO 9001:2015

4. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Os SGQ têm como objetivo, demonstrar o compromisso das organizações com a qualidade e a satisfação das necessidades e expetativas dos seus destinatários.

Como forma de melhor compreender o que é o SGQ deve-se entender o conceito de sistema que segundo Pires (2007:35) se *“traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, interatuam e formam um todo coerente com um objetivo comum.”* A par da definição de sistema, o mesmo autor define SGQ como *“o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo”*

Pinto e Soares (2010:21) referem sistema como sendo *“conjunto de objetos, caracterizados pela inter-relação entre esses objetos e os ser atributos, ou seja, os componentes sistémicos focalizados pelas teorias de sistemas não são propriamente os objetos enquanto físicos, mas sobretudo, as leis as regras, as funções, os processos, as equações...que os relacionam com os seus atributos”.*

A implementação de um SGQ segundo Pinto e Soares (2010) deve ser realizada em diferentes etapas, podendo estas ser divididas em dez fase ou etapas. Estas podem interagir entre elas,

não obedecendo á ordem apresentada, podendo haver atividades a decorrer ao mesmo tempo segundos os autores as etapas para a implementação do SGQ são as seguintes:

Levantamento da situação atual: nesta fase é necessário ter conhecimento de como está a organização em relação à qualidade. Deve-se analisar a organização tendo o conhecimento do que esta faz e como faz, reconhecendo quais os seus processos e subprocessos. Posteriormente, a organização deve proceder a uma auditoria para fazer o diagnóstico da mesma no que diz respeito à qualidade envolvente nos seus processos, fornecedores, produtos/serviços, identificando quais os requisitos normativos aplicados e que deve aplicar.

Sensibilização da Gestão: Após o conhecimento da situação inicial em que a organização se encontra, o responsável pelo projeto assim como os elementos da gestão de topo devem apresentar os resultados obtidos as direções numa tentativa de mostrar as vantagens do SGQ. Desta forma, a organização deve passar a facultar a formação necessária para que os responsáveis pelo projeto tenham conhecimento do SGQ e dos seus requisitos, promovendo também ações de sensibilização para o maior número possível de colaboradores, com o objetivo de que estes adiram ao projeto e se empenhem na sua concretização.

Definição da Política da Qualidade: esta etapa é caracterizada pela definição da política da qualidade por parte da organização, esta deve ter em conta a realidade da organização e ser adaptada às suas necessidades, assegurando o compromisso da gestão de topo e a participação de todos os colaboradores. A política da qualidade representa o comprometimento da gestão em garantir que a qualidade esta no topo das prioridades da organização, fazendo parte da visão e dos planos estratégicos da mesma.

Definição da equipa que desenvolverá o projeto de implementação do SGQ: nesta fase da implementação do SGQ é analisado o trabalho a desenvolver e quem esta disponível para o realizar. Só depois de analisar as competências internas e disponibilidade é que é avaliada a necessidade de contratação de ajuda externa.

Definição do plano de implementação: nesta fase a organização deve estabelecer quais os objetivos a atingir, definindo também a sua calendarização, competências e responsabilidades individuais de cada elemento da equipa formada para o projeto, a forma como irá monitorizar os progressos atingidos e a periodicidade das reuniões de acompanhamento do projeto com os representantes da gestão de topo.

Formação da equipa do projeto: nesta etapa é essencial que a organização providencie formação especializada para que a equipa do projeto adquira as competências necessárias para o bom desenvolvimento do projeto.

Planeamento: nesta fase é usual verificar que as organizações quando decidem implementar o SGQ constatarem que já cumprem alguns dos requisitos da norma. No entanto, mostra-se necessário efetuar o enquadramento de acordo com as exigências da norma, melhorando práticas já existentes.

Implementação e funcionamento: para que a implementação e o funcionamento do SGQ funcionem de forma correta é fundamental o envolvimento e empenho de todos os colaboradores da organização. Desta forma, as ações de sensibilização e/ou formação devem dar a conhecer

quais os objetivos e metas a atingir pela organização, explicando de forma muito clara o que é esperado de cada um dos envolvidos, recebendo ideias e sugestões, uma vez que cada um dos colaboradores está convidado a fazer sugestões de melhoria, devendo estas serem aprovadas antes de implementadas.

Nesta fase os requisitos que não integram as práticas já existentes na organização, devem ser avaliadas e aplicadas. Deve-se, contudo, aplicar os requisitos de forma simples e prática, sem desprezar que estes devem ser devidamente explicados aos seus utilizadores e, nunca esquecer que nesta fase de criação de documentos não se deve criar documentos desnecessários, nem forçar qualquer forma de controlo ou registo.

Verificação e ações corretivas: nesta fase é realizada uma análise crítica quanto ao desenvolvimento dos seus objetivos, criando recursos que permitam o controlo permanente e a evolução de forma proactiva do sistema. Nesta altura, devem ser também elaborados os procedimentos requeridos pela norma e todos os que forem necessários à organização.

Deve ser também realizada uma auditoria interna, com a qual se pretende evidenciar o cumprimento dos objetivos e confirmar a conformidade do trabalho realizado ou identificar quais os desvios ocorridos, para que estes sejam corrigidos atempadamente.

Esta fase do processo resulta na revisão do SGQ pela gestão de topo, que vai avaliar os resultados monitorizados e os indicadores de desempenho da organização. Depois da avaliação global a organização tem a possibilidade de traçar novos objetivos e mais ambiciosos.

Certificação: esta fase representa a meta final para a maioria das organizações, em que uma entidade externa certifica que o sistema cumpre os requisitos do referencial normativo permitindo aos clientes, à gestão de topo e a todas as partes interessadas que as atividades se desenvolvem de forma controlada.

Para Pinto e Soares (2010:16) a implementação destes sistemas de gestão possibilita que as organizações encontrem benefícios entre outros a *“melhoria da relação com os clientes; a diminuição do produto não conforme; o aumento da motivação dos colaboradores; a redução dos custos de controlo da qualidade; a melhoria do clima organizacional; a melhoria da imagem da organização”*

Também no segundo parágrafo da norma EN ISO 9001:2015 são apontados quatro benefícios potenciais da adoção de um SGQ são eles:

- “a) a aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;*
- b) facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;*
- c) tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;*
- d) a aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade”.*

Para Saraiva e Teixeira (2010:103) O SGQ implica vantagens para as empresas, pois demonstra o modo de gestão das mesmas através de áreas diferentes como *“(…) a análise de dados provenientes das medições aos processos e produtos; a avaliação dos clientes; as auditorias*

internas e externas; as não conformidades e acompanhamento e verificação da eficácia das ações corretivas, preventivas e de melhoria desencadeadas”

Partilhando o ponto de vista dos autores Saraiva e Teixeira (2010) são muitos os desafios colocados às empresas e para que estas possam sobreviverem e se diferenciar da concorrência nesta emergência global dos mercados necessitam de adotar modelos de gestão que promovam a melhoria contínua.

Desta forma, torna-se fundamental que, independentemente do setor de atividade, as organizações que pretendam demonstrar aos seus clientes a sua capacidade para fornecer serviços/produtos de qualidade é dispor de um sistema da qualidade bem concebido e bem gerido.

4.1 Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais

É notório o crescimento do terceiro setor nos diversos países, existindo vários indicadores que evidenciam este crescimento, destaca-se *“(...) crescimento do número de organizações, (...) sob a forma de associações e cooperativas e, mais recentemente, sob novas formas jurídicas, (...) multiplicação das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de coletividades da sociedade civil (...) uma emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global”* (Quintão, 2011: 11).

Transformações como, o fácil acesso às informações, surgimento da internet e a velocidade do conhecimento, trouxeram mudanças ao cenário empresarial e às atividades humanas. Essas transformações geram a modernização dos sistemas de produção, o surgimento de novos mercados, a multiplicação das informações e as mudanças dos hábitos no consumo por parte do consumidor, que está cada vez mais exigente.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social produzem bens e serviços, sempre com a finalidade de prestar apoio a todos os indivíduos que se encontram em situações de falta ou de diminuição dos seus meios de subsistência, ou situações de incapacidade.

Como forma de acompanhar a evolução da sociedade. As entidades do 3º setor começam a perceber a necessidade de aperfeiçoar a estrutura organizacional. A qualidade nos serviços é a base das organizações deste setor, esperando com esta atingir a satisfação e expectativas dos seus clientes. Claro (2006:6) afirma que *“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”*.

Segundo Falconer (1999) existe quatro aspetos a ter em conta na gestão do terceiro setor “i) Accountability - Necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas; ii) Sustentabilidade-Capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos; iii) Qualidade de serviços - Uso eficiente dos recursos e

avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes; iv) Capacidade de articulação- Formação de redes, fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de forma real ou virtual, permitindo articulação e intercâmbio de informação”.

De facto, um dos aspetos mencionados por Falconer (1999) é a qualidade dos serviços que Segundo Silva (2009) a qualidade do ponto de vista do consumidor é o principal fator de exigência no momento da compra de um produto ou da escolha de um serviço.

Nóbrega (1997, in Heckert, 2001:63) identifica sete princípios que permitem melhorar a qualidade nos serviços:

- 1) *“a qualidade é definida pelo cliente;*
- 2) *A qualidade é uma jornada;*
- 3) *A qualidade é trabalho de todos;*
- 4) *Qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis;*
- 5) *Qualidade e integridade são inseparáveis;*
- 6) *Qualidade é uma questão de projeto;*
- 7) *Qualidade é cumprir as promessas do serviço”* (in Heckert, 2001).

Visto que o objetivo das respostas sociais é garantir serviços de qualidade aos seus clientes de forma e responder positivamente às suas necessidades e expectativas, o Instituto da Segurança Social, entidade que tutela as atividades das IPSS, o Ministério do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas, em março de 2003, assinaram o programa de desenvolvimento para a Qualidade das Respostas Sociais baseadas no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social da Lei nº 32 de 2002 de 20 de Dezembro, com o objetivo de ser um referencial normativo que se baseia nos princípios de gestão da qualidade onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação do Sistema de gestão da qualidade permitindo avaliar a qualidade dos serviços prestados e consequentemente diferenciar positivamente as respostas sociais. Os Manuais foram desenvolvidos para cada tipo de Resposta Social: Lar Residencial; Centro de Atividades Ocupacionais; Lar de Infância e Juventude; Centro de Acolhimento Temporário; Estrutura Residencial para Idosos; Creche; Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário e tem como ferramentas de apoio deste programa os Modelo de Avaliação da Qualidade o Manual de Processo-Chave e os Questionários de Avaliação da Satisfação. Foram criados três níveis de exigência: C, B e A, sendo que o nível C garante um nível mínimo de qualidade. O nível B a resposta social terá de cumprir os requisitos estabelecidos no nível C e B e no nível A, obrigatoriamente cumprir os estabelecidos no nível C; B e A. (www2.seg-social.pt)

De salientar que a certificação ainda não é obrigatória nas organizações do terceiro setor, não sendo estas penalizadas caso não implementem o SGQ, todavia dada a pertinência de mudança é pretensão do ISS que todas as respostas sociais, para as quais existe já um Manual, garantam no mínimo o nível C de exigência.

Podemos, então, concluir que é importante que as IPSS procurem continuamente melhorar a qualidade dos seus serviços, investindo nas suas estruturas, na capacitação dos seus profissionais, tendo sempre como objetivo a excelência na prestação de serviços e, acima de tudo, a satisfação dos seus clientes. Assim, é fundamental que as IPSS identifiquem necessidades, interesses e perceções dos seus clientes, de forma a avaliarem o serviço que está a ser prestado, se existem falhas e quais as melhorias necessárias, de forma a garantir um serviço de qualidade. A gestão da qualidade é, atualmente, um elemento-chave de qualquer organização, tendo a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade como objetivo principal a melhoria permanente da qualidade do serviço prestado e a sua sustentabilidade.

Como forma de medir a qualidade dos serviços com base na satisfação ou insatisfação dos clientes foram desenvolvidos modelos de avaliação da qualidade dos serviços desenvolvidos pelos autores como Grönroos que apresenta o modelo da Qualidade Total Percebida e Parasuraman et al., que apresentam o Modelo de Análise dos Gap's da Qualidade.

Assim, Grönroos (1988) cria um modelo que adapta duas dimensões distintas:

A dimensão Técnica – que está relacionada com o que o consumidor obtém como resultado da organização que presta o serviço.

A dimensão Funcional – a forma como o serviço é percecionado.

Na mesma linha de pensamento Parasuraman et al (1985) cria o Modelo de Análise dos Gap's da Qualidade, com o objetivo de clarificar o conceito sobre a qualidade nos serviços e as suas características.

O modelo apresenta cinco Gap's (desvios) que são a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada.

Gap 1 - explica a diferença entre o serviço esperado pelo cliente e o que a empresa entendeu como o desejo do cliente; implica que o gestor tenha conhecimento daquilo que os clientes esperam da organização.

Gap 2 - explica que não é suficiente conhecer as expectativas dos clientes sendo necessário traduzir esse conhecimento na produção do serviço.

Gap 3 – explica a diferença entre a especificação da qualidade do serviço e o serviço efetivamente gerado.

Gap 4 – diferença entre a qualidade real do serviço prestado e a divulgação nas comunicações externas da empresa como folhetos.

Gap 5 – Diferença entre o serviço esperado e o serviço fornecido.

Os autores do modelo desenvolveram uma escala denominada SERVIQUAL com o propósito de obter um controlo dos desvios ou Gap's que permite avaliar a qualidade dos serviços tendo por base as expectativas e perceções dos clientes.

Após a reestruturação da escala SERVIQUAL, Parasuraman et al. (1988) resumem as cinco dimensões da qualidade:

- 1. Tangíveis** – dimensão que inclui características tangíveis como o aspeto físico das instalações, tipo de equipamentos e aparência dos profissionais;
- 2. Fiabilidade** – dimensão que inclui aspetos relacionados com a correta prestação do serviço ou não, como é o caso do cumprimento de promessas, interesse em satisfazer o consumidor, entre outros;
- 3. Capacidade de Resposta** – dimensão que engloba o tempo, rapidez e pontualidade do serviço e de quem o presta;
- 4. Segurança** – dimensão que engloba aspetos de confiança, consistência e previsibilidade, como por exemplo o caso de transmissão de confiança pelos profissionais, cortesia e conhecimentos demonstrados também pelos mesmos;
- 5. Empatia** – dimensão que engloba aspetos relacionais, como por exemplo atenção individual cedida ao consumidor e compreensão das necessidades individuais.

Esta escala tem sido largamente utilizada e adaptada às especificidades de cada serviço, pela sua importância na gestão de uma entidade prestadora de serviços.

Para Parasuraman et al. (1988), a escala SERVQUAL é concisa e apresenta validade e fiabilidade que pode ser aplicada aos serviços na tentativa de compreender as expectativas e percepções dos consumidores do próprio serviço.

Pires (1996:19) refere que “um cliente satisfeito com um produto implica que ele lhe reconheça uma boa qualidade. A satisfação de um cliente resulta da sua avaliação positiva dos atributos que considera importantes, objetiva ou subjetivamente, na qualidade do produto”

4.2 Princípios da Gestão da Qualidade

A norma NP EN ISO 9001:2015 apresenta 7 princípios da gestão da qualidade e que devem ser seguidos na implementação de um sistema de SGQ. Estes princípios foram desenvolvidos nos anos 90 por um grupo de peritos intimamente familiarizados com os ensinamentos e filosofias dos “gurus” da qualidade, incluindo Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, entre outros (APCER, 2015). Segue-se uma descrição dos princípios da Gestão da Qualidade:

4.2.1. Princípio 1 – Foco no Cliente

É o princípio da norma que estabelece que o objetivo principal da gestão da qualidade é o cliente. A fidelidade de um cliente é adquirida, não só pela capacidade de satisfazer os seus requisitos, mas sim pela capacidade de atingir as expectativas do cliente e tentar excedê-las. Atuando em ambientes muito competitivos e marcados por mudanças frequentes as organizações ao exceder as expectativas dos seus clientes e criar-lhes valor, de um modo sustentado, aumentam as condições de sustentabilidade.

Princípio	Descrição	Principais requisitos da ISO 9001:2015	
Foco no Cliente	O foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expectativas.	4.2	Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas
		5.1.1	Liderança e compromisso, 5.1.2 Foco no cliente, 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais.
		6.2	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir
		8.2	Requisitos para produtos e serviços
		8.3	Design e desenvolvimento de produtos e serviços
		8.5.3	Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos, 8.5.5 Atividades posteriores à entrega
		9.1.2	Satisfação do cliente

4.2.2. Princípio 2 – Liderança.

A liderança de uma organização determina metas e objetivos que pretende alcançar e mantém um ambiente interno propício à participação dos seus liderados. É essencial que as pessoas da organização conheçam e compreendam o seu propósito e direção, e se sintam apoiadas e estimuladas de forma a entenderem qual o seu contributo, potenciando o seu maior comprometimento em alcançar os objetivos (APCER, 2015).

Princípio	Descrição	Principais requisitos da ISO 9001:2015	
Liderança	Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da Organização.	5.1	Liderança e compromisso
		5.2	Política
		5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais
		7.3	Consciencialização
		7.4	Comunicação
		9.3	Revisão pela gestão

4.2.3 Princípio 3 – Comprometimento das Pessoas

Para atingir resultados é importante que cada colaborador compreenda qual o seu contributo numa organização, assegurar que as pessoas sabem exatamente o que fazer para o sucesso da organização. Os resultados obtidos devem ser comunicados e sempre que possível reconhecidos potenciando a sua manutenção e melhoria (APCER, 2015).

Princípio	Descrição	Principais requisitos da ISO 9001:2015	
Comprometimento das Pessoas	É essencial para a Organização que as pessoas sejam competentes, <i>empowered</i> e comprometidas para entregar valor.	5.1.1	Liderança e compromisso
		5.3	Funções, responsabilidades e autoridades funcionais
		7.2	Competência
		7.3	Consciencialização
		7.4	Comunicação

4.2.4 Princípio 4 – Abordagem por Processos

“A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interações destes processos e a sua gestão, chama-se abordagem por Processos” (Pinto e Soares, 2010:23).

Processos de acordo com a NP EN ISO 9001:2015 é uma atividade que envolve a definição e a gestão sistemática dos processos e das suas interações.

Pires (2007:147) define processo com “*um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas*”

Assim, ao determinar como os processos estão relacionados, é possível alinhar os processos com o propósito e direção da organização e melhorar a sua interação, garantindo que cada processo recebe os inputs (entradas) para transformar em outputs (saídas) pretendidos. Tal aumenta a eficácia na obtenção dos resultados pretendidos e agilização do funcionamento da organização. Permite ainda a otimização dos recursos usados e das atividades empreendidas, sendo uma base para análise e melhoria da eficiência, caso este seja um objetivo pretendido pela organização.

A gestão dos processos da organização deve ser definida e implementada através da definição de critérios de eficácia e da respetiva monitorização e medição. Significa isto que aos processos do Sistema de Gestão da Qualidade devem estar associados indicadores e objetivos que, através da sua monitorização e medição, demonstrem os níveis de eficácia conseguidos. Um aspeto a ter em consideração é o facto de terem também que ser definidos os métodos de realizar esta avaliação de eficácia. Não basta definir objetivos, é também necessário definir como monitorizamos e medimos os objetivos definidos para cada processo.

A Figura 3 representa o modelo de Sistema de Gestão da Qualidade baseada em processo, conforme a norma NP EN ISO 9001:2015.

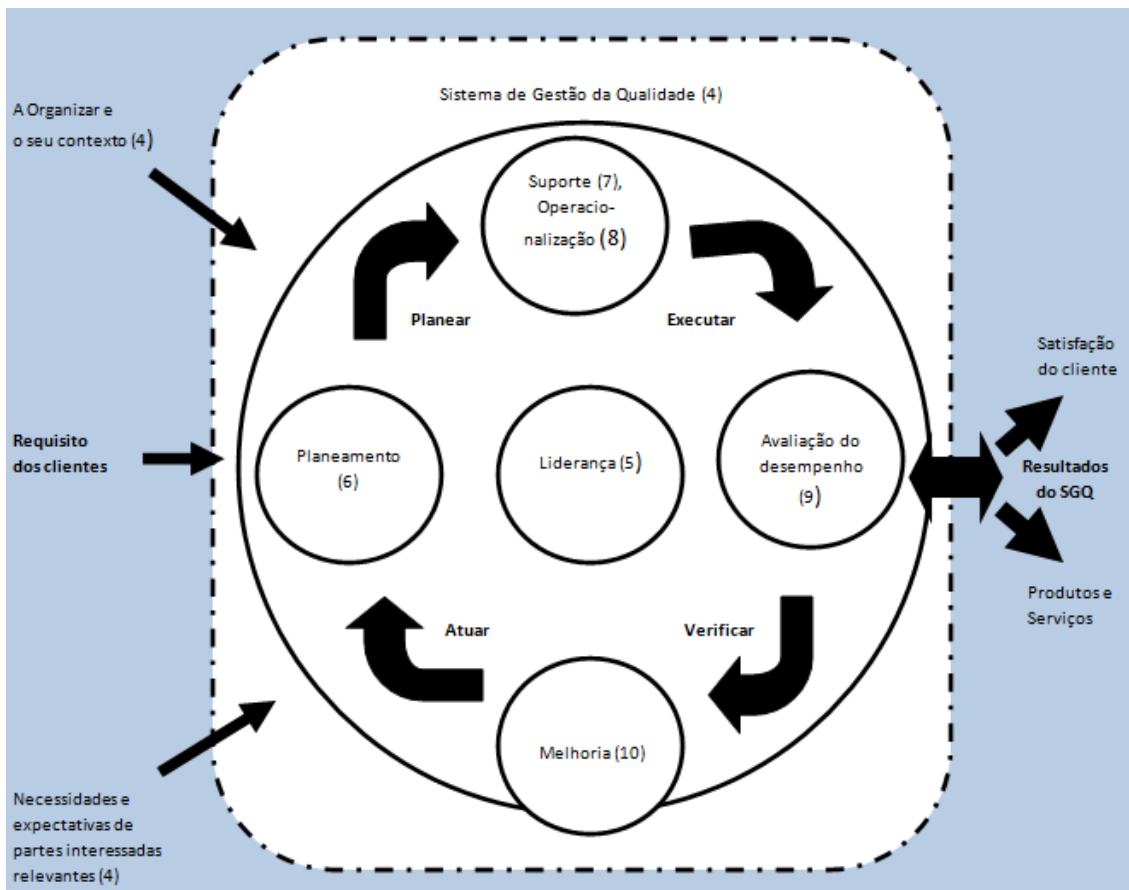


Figura 3- Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade

Fonte: NP EN ISO 9001:2015

Tipos de Processos

De acordo com a cláusula 3 da norma NP EN ISO 9001:2015, a organização deve identificar e gerir os seus processos necessários para atingir os seus objetivos estratégicos. Pinto e Soares (2010) identificam tipos de processos, tais como:

Processos de suporte: que são necessários para sustentar a realização do produto ou a prestação do serviço. Processos relativos à gestão de recursos humanos, financeiros, materiais, infraestruturas.

Processos de realização: que está diretamente ligado ao cliente, inclui todos os processos que permite à organização fornecer produtos/serviços que vão de encontro às necessidades e expectativas dos clientes.

Processo de gestão: que inclui todos os processos necessários para cumprir os objetivos e as políticas da organização, a regulamentação aplicável e os requisitos da norma de referência.

Os primeiros enquadram-se com a implementação do sistema de gestão da qualidade, sendo que o último provem da gestão de topo da organização.

PDCA ou Ciclo de Deming

Todos os processos necessitam de alguma forma de planeamento e controlo para assegurar que as suas saídas estão de acordo com os resultados planeados. O PDCA consiste numa metodologia que potencia a melhoria contínua e deve ser a base de cada um dos processos da organização, pois permite verificar se o processo foi adequadamente planeado, se a sua execução ocorreu de acordo com o definido, se os resultados pretendidos estão a ser alcançados e se existem oportunidades de melhoria.

A figura 4 esquematiza a aplicação desta metodologia que é caracterizada por quatro etapas Pinto e Soares (2010)



Figura 4- Ciclo PDCA

Plan (Planear) – Nesta etapa são definidos objetivos e procedimentos para a elaboração de um plano, tendo em conta a política da organização. Pretende-se dar resposta às questões “o que fazer?” e “como fazê-lo?”.

Do (Fazer) – Procede-se à implementação do que foi planeado na primeira etapa.

Check (Verificar) – Após a implementação, é verificado se o plano foi devidamente implementado e se cumpre com o que foi definido inicialmente.

Act (Atuar) – O conceito de melhoria contínua é mais acentuado nesta fase do ciclo, pois com base nos dados reportados da etapa anterior, se a avaliação for positiva procede-se à institucionalização do plano definido melhorando continuamente, mas se for negativa apreende-se os ensinamentos que daí resultaram, reiniciando um novo ciclo.

Princípio	Descrição	Principais requisitos da ISO 9001:2015	
Abordagem por Processos	Resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.	4.4	Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos
		5.1.1	Liderança e Compromisso
		5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais
		6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades

4.2.5 Princípio 5 – Melhoria

A melhoria contínua deve ser um princípio sempre presente na organização e seguida em todas as fases e todos os processos. Ao melhorar os produtos e serviços, assegura-se a satisfação do cliente, potenciando novos clientes ou mercados e contribuindo para a sustentabilidade da organização. Existem oportunidades de melhoria, decorrentes de alterações nas circunstâncias internas e externas, das partes interessadas, da análise e observação dos processos e práticas e cabe à organização estar atenta e disponível para identificar e concretizar estas oportunidades. Para atingir a melhoria é necessário reagir às não conformidades analisando e trabalhando as causas até à sua origem e determinando ações corretivas eficazes. A implementação de ações corretivas deve corrigir as causas dos problemas identificados, em função das causas identificadas, avaliada a respetiva eficácia. Deve ser analisada as potenciais situações de falha e implementadas as ações preventivas adequadas e avaliada a respetiva eficácia.

Princípio	Descrição	Principais requisitos da ISO 9001:2015	
Melhoria	As Organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria	5.1	Liderança e compromisso
		5.2	Política
		6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades
		9.1	Monitorização, medição, análise e avaliação
		10	Melhoria

4.2.6 Princípio 6 – Tomada de Decisão Baseada em Evidências

A tomada de decisão é um processo complexo e contínuo na vida das organizações. Estas devem identificar os recursos que necessitam para assegurar resultados válidos e fiáveis, que

permitam uma tomada de decisão eficaz baseadas a partir de factos, evidências e análise de dados. São exemplos de instrumentos de medição as balanças, termómetros, multímetros, paquímetros, cronómetros, sondas de temperatura, manómetros, sonómetros, contadores, câmaras de segurança química ou biológica, etc. (APCER, 2015).

Princípio	Descrição	Principais requisitos da ISO 9001:2015	
Tomada de decisão baseada em evidências:	É mais provável que as decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação produzam os resultados desejados.	4.1	Compreender a organização e o seu contexto
		4.2	Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas
		4.4	Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos
		7.1.5	Recursos de monitorização e medição
		9.1	Monitorização, medição, análise e avaliação

4.2.7 Princípio 7 – Gestão das Relações

Este princípio salienta a importância de estabelecer alianças estratégicas com benefícios mútuos. As organizações interagem necessariamente umas com as outras, sendo raras as que não dependem de nenhuma organização externa para o fornecimento de produtos e serviços. Par tal é necessário perceber a importância dos fornecedores da organização na gestão dos relacionamentos e identificar as que são relevantes para o seu sucesso e quais os objetivos comuns que permitirá estabelecer o relacionamento necessário para assegurar a resposta aos riscos e oportunidades existentes e potenciar o sucesso de ambas as partes. A partilha de recursos e de competências e a gestão de riscos relacionados com a qualidade entre as partes interessadas aumenta a criação de valor para todos (APCER, 2015).

Princípio	Descrição	Principais requisitos da ISO 9001:2015	
Gestão das Relações	Para terem um sucesso sustentado, as Organizações gerem as suas relações com partes interessadas, como sejam os fornecedores.	4.2	Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas
		7.4	Comunicação
		8.4	Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

Capítulo II - Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

1. Metodologia de Atuação

Cientes dos benefícios associados, a Direção do CSSMS tem vindo a manifestar junto dos seus colaboradores a necessidade em implementar uma ferramenta de gestão que permita aumentar o desempenho e o nível de qualidade dos seus serviços.

Para que os objetivos fossem atingidos torna-se necessário a definição de uma metodologia de atuação. Assim o desenvolvimento do projeto passou pelas seguintes etapas:

Consciencialização, envolvimento e participação de toda a estrutura organizacional do CSSMS na implementação do sistema de gestão da qualidade.

Estudo e análise do referencial normativo NP EN ISO 9001:2015 e dos Manuais de Gestão da Qualidade da Segurança Social.

Através da check list disponível nos manuais da segurança social e o conhecimento da realidade da instituição em termos de organização, infraestruturas, serviços e colaboradores efetuou-se o diagnóstico inicial seguido da análise das discrepâncias face à check list.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, considerada revelante, em livros, artigos, revistas, normas, para o desenvolvimento do projeto.

Posto isto, procedeu-se à construção do SGQ, com o envolvimento de todos os colaboradores, uma vez que os trabalhos foram desenvolvidos em reuniões por áreas e com análise das práticas já realizadas. Foi elaborado um Manual da Qualidade (Anexo I) e a documentação da estrutura documental do sistema apresentada no ponto 4.4.2 do mesmo manual nomeadamente: Definição e elaborado da Política de Qualidade, o Plano de Ação, realização das matrizes de processos, nomeadamente processos de gestão, processos chaves e de suporte, os procedimentos as instruções de trabalho e os respetivos impressos de modo a evidenciar o cumprimento das atividades descritas nas matrizes dos processos. Foram também desenvolvidos Manuais Operacionais que definem as regras gerais de atuação, nomeadamente manual acolhimento, manual de ética, manual de funções.

2. Enquadramento Institucional

O Centro Social S. Martinho de Soalhães (CSSMS) é uma Instituição Particular de Solidariedades Social (IPSS) pertencente à Associação das Obras Sociais de S. Vicente de Paulo, com sede no Porto. O CSSMS surge como uma resposta integrada especificamente direcionada para a Freguesia de Soalhães, no Concelho do Marco de Canaveses.

O CSSMS desenvolve a sua atividade de assistência e promoção social, atribuindo especial atenção às necessidades nas áreas da infância e da terceira idade.

As respostas sociais oferecidas pelo Centro Social S. Martinho de Soalhães à comunidade onde se encontra inserido é um reflexo dos objetivos estatutários das Obras Sociais de S. Vicente de Paulo, os quais preveem como objetivos:

- Apoio à infância e juventude, incluindo crianças e jovens em perigo
- Apoio à família
- Apoio às pessoas idosas
- Apoio às pessoas com deficiências e incapacidade
- Proteção social dos cidadãos nas eventualidades de doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
- Promoção de iniciativas de formação profissional destinadas à comunidade em geral para o incentivo da sua inclusão social e empregabilidade e a promoção de atividades, iniciativas e projetos formativos e não formativos que promovam o respeito pelo princípio da igualdade de género e oportunidades, a prevenção e combate à violência de género, à violência doméstica e ao tráfico de seres humanos
- Integração social e comunitária, nomeadamente prestando assistência material e espiritual a toxicodependentes e alcoólicos, reclusos, ex-reclusos e respetivas famílias, assim como todos os pobres em geral

O CSSMS, iniciou a sua atividade como IPSS em 2002 com um Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário. Atualmente mantêm estas respostas sociais de Serviço de Apoio Domiciliário (25 utentes) e Centro de Dia (20 utentes) e temos, desde 2004, a resposta de CATL (20 utentes). Para além destas respostas sociais, assinamos um acordo de cooperação com o Instituto de Segurança Social, (novembro 2010) para prestar apoio aos beneficiários da medida pecuniária de Rendimento Social de Inserção. Atualmente acompanham 4 freguesias, Soalhães, Folhada, Tabuado e Sobretâmega. Em outubro 2010 através de acordo atípico com o Instituto da Segurança Social foi criada uma resposta social para apoiar famílias com múltiplos desafios, em que se inserem crianças e/ou jovens em risco da Freguesia de Soalhães, o Centro Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP). Também em 2010 foi assinado protocolo com o Instituto da Segurança Social para realizar o Atendimento/Acompanhamento Social da freguesia de Soalhães. O CSSMS fica localizado na Rua Padre Gregório Magalhães, nº36 4630-649 Soalhães, desenvolvendo as suas atividades no Complexo Paroquial.

2.1 Breve Caracterização das Respostas Sociais e Outros Serviços do CSSMS

2.1.1 Centro de Dia (CD)

O CD traduz-se na prestação de um conjunto de serviços que possibilitam a permanência do idoso no seu meio, permitindo o preenchimento do seu dia-a-dia com atividades diversificadas. Tem como objetivo prestar serviços que satisfaçam necessidades básicas, prestar apoio psicossocial e fomentar relações interpessoais de forma a evitar o isolamento (Regulamento Interno do CSSMS).

2.1.2 Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

O SAD é uma resposta social que se traduz na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio, a indivíduos e famílias, quando por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar, temporária ou permanente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.

Esta resposta social tem como objetivos, assegurar aos indivíduos e famílias a satisfação de necessidades básicas, prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos indivíduos e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar e colaborar/ou assegurar o acesso à prestação de cuidados de saúde primários (Regulamento Interno do CSSMS).

2.1.3 Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL)

O CATL destina-se a crianças e jovens de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 6 e os 16 anos de idade, nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares e de trabalho. Tem como objetivo permitir a cada criança ou jovem, através da participação da vida em grupo, a oportunidade da sua inserção na sociedade, garantir o ambiente físico adequado, proporcionando as condições para o desenvolvimento das atividades, num clima calmo, agradável e acolhedor. Pretende ainda proporcionar uma vasta gama de atividades integradas num projeto de animação sociocultural que as crianças e os jovens possam escolher e nele participar livremente, considerando as características dos grupos e tendo como base o maior respeito pela pessoa (Regulamento Interno do CSSMS).

2.1.4 Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP)

O CAFAP é uma resposta social que surgiu através de acordo atípico com o Instituto de Segurança Social. Pretende intervir no contexto familiar em situação de risco, orientando e apoiando a família a criar condições para abraçar um projeto de vida de forma saudável e responsável, prevenindo assim a institucionalização dos seus menores ou possibilitando a sua desinstitucionalização e reintegração familiar.

A população-alvo são os agregados familiares multiproblemáticos em que se inserem crianças e/ou jovens que se encontram numa situação de risco, residentes na freguesia de Soalhães (Regulamento Interno do CSSMS).

2.1.5 Rendimento Social de Inserção (RSI)

Através de protocolo assinado no dia 31 de outubro de 2009 com o Instituto de Segurança Social, o CSSMS passou a dispor de equipa multidisciplinar para acompanhamento de 180 agregados familiares beneficiários da prestação pecuniária de RSI (Regulamento Interno do CSSMS).

2.1.6 Serviço de Atendimento/ Acompanhamento Social (SAAS)

O Atendimento/Acompanhamento Social do CSSMS pretende efetuar o atendimento dos habitantes da freguesia de Soalhães, sua principal área de intervenção, estudando os problemas apresentados e a sua situação socioeconómica, em ordem à identificação e acionamento dos meios, respostas e ou encaminhamentos mais adequados aos problemas diagnosticados. Pretende ainda assegurar um acompanhamento sistemático e regular às famílias e indivíduos em situação de carência e ou de risco, no quadro dos programas de intervenção

contratualizados. O Serviço de Atendimento subdivide-se em Atendimento de 1.ª Linha e de 2.ª Linha. O Atendimento de 1.ª Linha ou Acolhimento Social, visa atender, informar, orientar e encaminhar a população de acordo com a problemática apresentada. O Atendimento de 2.ª Linha ou Acompanhamento Social, pretende complementar o atendimento de 1.ª Linha, garantindo respostas adequadas, articuladas e qualificadas às problemáticas sociais específicas (Protocolo entre o ISS e o CSSMS)

2.1.7 Outros Serviços (OS)

A IPSS alargou o seu âmbito de apoio comunitário ao criar o Banco de Livros em parceria com a Reutilizar - Movimento pela Reutilização de Livros Escolares, o Banco de Roupas que distribui roupa, outros têxteis, calçado, livros e brinquedos usados e o Banco de móveis que disponibiliza móveis/ eletrodomésticos em 2º mão. Também através de parceria com o Banco Alimentar Contra a Fome o CSSMS distribui cabaz alimentar mensal a cerca de 50 famílias da freguesia.

O esquema da figura que se segue ilustra todas a informação anterior e é revelador das respostas sociais do CSSMS.

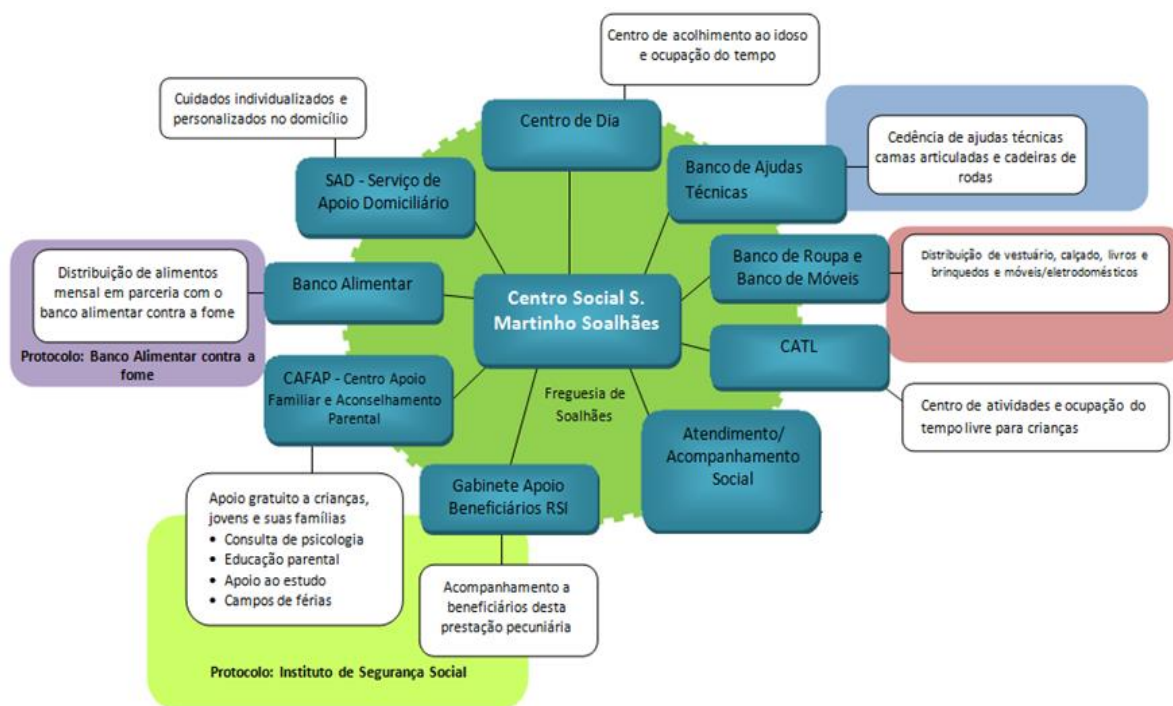


Figura 5 - Respostas Sociais do CSSMS
Fonte: Elaboração própria

3. Os Processo do CSSMS

A norma NP EN ISO 9001:2015 refere que a organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, assim como a sua sequência e interação. O CSSMS identificou os seguintes processos.


- Processos de Gestão
 - Gestão Administrativa e Financeira
 - Gestão de Recursos Humanos
 - Gestão e Melhoria do SGQ

- Processos Chave
 - Candidatura
 - Admissão e Acolhimento
 - Plano Individual
 - PADP
 - Cuidados Pessoais
 - Nutrição e Alimentação
 - Apoio nas Atividades Instrumentais da Vida Quotidiana

- Processos de Suporte
 - Aprovisionamento e Compras
 - Gestão das Infraestruturas
 - Gestão de Parcerias

Para cada processo identificado foi efetuado a respetiva descrição (figura 6) onde foram determinados:

- Os inputs (entradas) e outputs (saídas) de cada processo;
- As atividades ligadas a cada processo;
- Os responsáveis por cada processo;
- Os documentos e registos de cada atuação;
- Os indicadores de desempenho.

	<h2 style="margin: 0;">PC</h2>	Edição	Data	
		Gestor do Processo		

Objetivos	Entradas	Atividades	Doc. Referência	Impressos	RESP.			Saídas	Indicadores
					R	P	D		

R-Responsável pela atividade / P-Participa na atividade / D-Destinatário

Figura 6- Ficha de Processos
Fonte: Elaboração própria

Todos os processos encontram-se descritos no Manual da Qualidade elaborado para o CSSMS (Anexo I). Por forma a compreender melhor estrutura documental do SGQ apresenta-se a matriz de documentos realizada para o CSSMS, onde se apresenta a relação entre os processos, procedimentos e impressos

	Processos	Procedimentos	Impressos
PROCESSOS CHAVE	PC 01 Candidatura	PR.07 Atendimento	IMP.01 - Atendimento - informação disponibilizada ao cliente IMP.02 - Ficha de inscrição
		PR.08 Avaliação da Admissibilidade	IMP.03 - Ficha de avaliação inicial de requisitos
		PR.09 Hierarquização e Aprovação dos Candidatos	IMP.04 - Relatório de análise, hierarquização e aprovação de candidatos IMP.05 - Carta de aprovação IMP.06 - Carta de não aprovação IMP.07- Lista de candidatos
	PC 02 Admissão e Acolhimento	PR.10 Admissão e Avaliação Diagnóstica	IMP.08 – Ficha de avaliação diagnóstica
		PR.11 Contrato e Processo Individual do Cliente	IMP.09 – Lista de material fornecido pelo cliente
		PR.12 Programa de Acolhimento	IMP.10- Programa de acolhimento do cliente IMP.11 – Relatório de avaliação do programa de acolhimento do cliente
	PC 03 Plano Individual	PR.13 Avaliação das Necessidades e Potenciais do Cliente	IMP.12 – Avaliação das necessidades e potenciais do cliente
		PR.14 Plano Individual	IMP.13- Plano Individual IMP.14 – Serviços prestados no apoio psicossocial
	PC 04 Planeamento e Acompanhamento das Atividades de Desenvolvimento Pessoal	PR.15 Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal	IMP.15 – Lista de necessidades de atividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal IMP.16 – Plano de atividades de desenvolvimento pessoal IMP.17- Registo de presenças
	PC 05 Cuidados Pessoais	PR.16 Cuidados de Higiene e Imagem	IMP.18 – Cuidados pessoais – cronograma IMP.19 – Cuidados pessoais – registo
		PR.17 Cuidados em Situação de Emergência	IMP.20 – Situações de emergência – regras gerais de atuação IMP.21 – Cuidados em situação de emergência
		PR.18 Assistência Medicamentosa	IMP.22 – Medicação e indicação terapêutica IMP.23 – Indicação terapêutica - informação genérica
	PC 06 Nutrição e Alimentação	PR.19 Elaboração das Ementas	IMP.24 – Lista de necessidades alimentares
		PR.20 Sistema HACCP	
		PR.21 Receção, Armazenamento e Conservação de Produtos Alimentares	IMP.25 – Receção de produtos alimentares IMP.26 – Registo de produto não conforme IMP.27 – Registo das temperaturas dos equipamentos de conservação de refrigerados e de congelados
		PR.22 Preparação e Confeção de Alimentos	IMP.28 – Registo de equipamento entregue/recebido
		PR.23 Distribuição e Apoio nas Refeições	IMP.29 – Registo das temperaturas das refeições confeccionadas IMP.30 – Registo da recolha das amostras testemunho

	PC 07 Apoio nas Atividades Instrumentais da Vida Quotidiana	PR.24 Tratamento de Roupa	IMP.32 – Atividades instrumentais de vida quotidiana IMP.33 – Ficha de registos - tratamento de roupa	
		PR.25 Acompanhamento ao Exterior, Aquisição de Bens, Serviços e Transporte	IMP.34 – Ficha de incidentes críticos no exterior	
PROCESSOS DE GESTÃO	PG 01 Gestão Administrativa e Financeira			
	PG 02 Gestão de Recursos Humanos	PR.01 GRH	IMP.35 – Ficha do colaborador IMP. 36 – Registo de assiduidade IMP. 37 - Avaliação de desempenho	
		PR.02 Regras de Conduta do Colaborador	IMP.38 –Código de ética	
		PR.26 Formação	IMP.46 - Inquérito de diagnóstico de necessidades de formação IMP. 47- Registo de formação profissional IMP. 48 - Avaliação eficácia da formação IMP. 49 - Plano de formação IMP. 50 - Registo de presenças	
	PG 03 Gestão e Melhoria do SGQ	PR.03 Avaliação da Satisfação dos Clientes e Tratamento de Reclamações	IMP.39 – Questionário de satisfação dos clientes de CD IMP.40 – Registo anual de reclamações	
		PR.04 Não Conformidades e Ações Corretivas	IMP.41- Registo de não conformidades e ações corretivas	
		PR.05 Controlo da Informação Documentada	IMP.42 – Controlo da documentação do Sistema de Gestão de Qualidade IMP.43 – Mapa de controlo de documentos de origem externa	
		PR.06 Auditoria Interna	IMP.44 - Programa de auditoria IMP.45 - Relatório de auditoria interna	
	PROCESSOS DE SUPORTE	PS 01 Aprovisionamento e compras	PR.27 Gestão e Compras	IMP. 51- Qualificação de fornecedores IMP. 52- Lista de fornecedores aprovados IMP. 53 – Requisição
		PS 02 Gestão de Infraestruturas	PR.28 Gestão de Infraestruturas	IMP.54 Ficha de Identificação e Registo de calibração dos recursos de monitorização e medição (RMM'S) IMP.55 – Plano de calibrações de RMM's IMP.31 – Registo de higienização IMP. 59 – Ficha de Identificação e plano de manutenção de Equipamentos IMP. 62 – Lista de equipamentos e RMM's
PS 03 Gestão de Parcerias		PR.29 Gestão de Parcerias	IMP. 56 Registo de potenciais parceiros IMP. 57 Listagem de parcerias IMP. 58 Ficha de inscrição de voluntários	

Figura 7- Matriz de documentos do CSSMS

4. Manual da Qualidade

Embora a norma não faça a exigência de possuir um Manual da Qualidade este projeto apresenta no anexo I um manual da qualidade adequado ao CSSMS. Este manual pretende ser aplicado à resposta social de Centro de Dia, onde define os princípios de funcionamento e a organização do Sistema de Gestão da Qualidade, estabelecidos pelo CSSMS de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 e os Manuais da Qualidade desenvolvidos pela ISS, com o objetivo de satisfazer o nível de qualidade exigido pelas especificações internas e/ou externas.

Este documento representa um elemento de referência e de uniformização dos métodos a aplicar na gestão da qualidade, isto é, na satisfação do cliente e na optimização dos processos.

O Manual da Qualidade contém:

O campo de aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade a apresentação da Instituição e a sua política da qualidade; identifica os processos definidos e estrutura documental; descreve os procedimentos de gestão da qualidade; descreve e suportar o sistema de gestão da qualidade; promove a qualidade e a satisfação das partes interessadas; apresenta o sistema de gestão da qualidade a entidades externas à Instituição.

A Direção do CSSMS será a responsável pela aprovação do Manual da Qualidade, sendo revisto sempre que ocorra qualquer alteração que o torne inadequado. Qualquer colaborador pode sugerir alterações ou sugestões de melhoria, as alterações sempre que verificadas são alvo de revisão e conseqüentemente realizada nova edição do documento, que anulará o anterior. Sempre que verifique alterações estas são evidenciadas no cabeçalho do documento.

Conclusão

Para que seja mais fácil às organizações satisfazer os seus clientes, é necessário que estas possam adquirir métodos e elementos que permitam gerir a qualidade dos seus serviços e medir a satisfação dos seus clientes. Neste sentido, os Sistemas de Gestão de Qualidade são importantes para transformar e melhorar processos e serviços, visto que assim as organizações se vêm coagidas a desenvolver um trabalho de mais qualidade e a pensar mais nos clientes.

O objetivo central deste projeto consistiu na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade centrado na resposta social de Centro de Dia, (estando previsto que numa fase subsequente seja alargado às restantes respostas sociais) de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 e os Manuais disponibilizados pela Segurança Social cuja elaboração teve como referências a norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade, e o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) respetivamente. De referir, que o envolvimento e a motivação da Direção e os demais colaboradores foram bastante importantes para o desenvolvimento de todo este projeto.

O sistema foi definido e está em implementação, falta fazer uma auditoria interna de forma a validar a sua eficácia e eficiência. Toda a documentação apresentada foi desenvolvida no decorrer do projeto, que consiste num conjunto de processos e documentos, que contêm metodologias requeridas pela norma e as necessárias para assegurar o planeamento a operação e o controlo dos processos identificados. Foram também desenvolvidos registos com os objetivos de adquirir evidências sobre o desempenho do sistema e a satisfação dos clientes, assim como Manuais e o Plano de Ação para o ano 2016-2018.

Para além da componente prática desenvolvida, abordou-se a importância que a qualidade representa nos dias de hoje, salientando-se os vários autores que expressaram e difundiram os seus próprios conceitos e métodos acerca da matéria, conseguindo demonstrar a importância da qualidade.

No domínio da aprendizagem adquirida com a realização deste projeto, pode-se afirmar que foram obtidos conhecimentos satisfatórios na vertente normativa (ISO 9001:2015), sobretudo na interpretação e aplicação da mesma.

Assim, com este Projeto procedeu-se à implementação total do SGQ, no entanto devido ao curto período de tempo disponível, não foi possível completar o ciclo PDCA. Sendo, este processo dinâmico, poderá existir a necessidade de se proceder a pequenas alterações, reformulação e otimização de processos e procedimentos por forma a servir os clientes, da melhor forma possível, garantindo elevados níveis de satisfação de todos aqueles que, enquanto idosos, são os principais clientes do CSSMS.

As dificuldades sentidas no decorrer da implementação foi a resistência à mudança, demonstrado por parte de alguns colaboradores, com medo de falhar no preenchimento de registos. Contudo, com o decorrer do tempo estes medos foram se dissipando permitindo aos colaboradores tomarem consciência dos benefícios do registo diário das tarefas, possibilitando desta forma evidenciar o rigor com que prestam as tarefas e permitir detetar facilmente as falhas

e assim trabalhar numa lógica de melhorar continua. No entanto, foi constatado que o preenchimento de todos os modelos sugeridos pelo sistema consome grande parte do tempo dos colaboradores que anteriormente era disponibilizado no contato direto com os clientes, pelo que a curto prazo será necessário analisar/otimizar os impactos da implementação do SGQ na relação entre colaboradores e clientes.

O SGQ permite criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, de modo a aumentar a probabilidade de conseguir a satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros, transmitindo ainda confiança à e da organização em relação ao serviço prestado e respetivos requisitos.

Bibliografia

António, Nelson Santos e Teixeira, António (2009). *Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa, Edições Sílabo.

APCER (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

Brito, D.R (2010). *Certificação Integrada de Microempresas*. Bragança.

CIRIEC. (2007) Bruselas, CESE, Unidade de Publicações. Disponível em: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf> Consultado a 14 de janeiro de 2016.

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

Constituição da República Portuguesa VII revisão constitucional (2005) Disponível em <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf> Consultado a 12 de fevereiro de 2016.

Decreto-Lei 172-A/2014 de 14 de novembro. Diário da República n.º 221 – I Série. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

Diagnóstico Social do Marco de Canaveses (2015). Câmara Municipal Marco de Canaveses, Departamento Financeiro Económico e Social, Divisão Desenvolvimento Económico e Social.

Falconer, André (1999) *A Promessa do Terceiro Setor Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*, Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor Universidade de São Paulo.

Figueiredo, S. e Cunha. (2005). VI - Conferência Associação Portuguesa dos Sistemas de Informação, Bragança.

Franco, R. Campos (2004), *Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector*. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/LAB2004> Consultado a 13 de janeiro de 2015

Franco, Raquel C., Sokolowski, S. Wojciech, Hairel, Eileen M.H., Salamon, Lester M. (2005), "The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective" The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University. Disponível em: (http://www.jhu.edu/cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt.pdf) Consultado a 13 de janeiro de 2015

Heckert, C. R. (2001). *Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor*. (Mestre), Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: (<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-15122006-181816/pt-br.php>) Consultado a 22 de fevereiro de 2016.

Ganhão, Fernando Nogueira e Pereira, Artur (1992). A Gestão da Qualidade – como implementá-la na empresa. Lisboa, Editorial Presença

GRÖNROOS, C. (1988). Service quality: The six criteria of a good perceived service quality. Review of Business, Winter, 9, 10-12

Instituto Nacional de Estatística, Censos (2011). Disponível em <http://www.censos.ine.pt> Consultado a 05 de Janeiro de 2016.

INE (2013). Conta Satélite da Economia Social 2010. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, I. P.

Instituto da Segurança Social. Disponível em (<http://www1.seg-social.pt/>) Consultado a 22 de novembro de 2015.

Instituto da Segurança Social (2005) Manual de Processos-Chave Centro de Dia. Disponível em (http://www.segsocial.pt/documents/10152/13694/gqrs_centro_dia_processos_chave/439e5bcd-0df3-4b03-a7fa-6d0904264719) Consultado a 25 de outubro de 2015.

Instituto da Segurança Social (2005) - Modelos de Avaliação da Qualidade. Disponível em: (http://www.segsocial.pt/documents/10152/13687/gqrs_centro_dia_modelo_avalia%C3%A7%C3%A3o/4ad496ec-17a3-4df6-9dcb-ee7b0074d5a2) consultado a 25 de outubro de 2015.

Segurança Social (2014). Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social, V.4, Nº 2.

IPQ - Instituto Português da Qualidade (2015). Norma NP EN ISO 9000:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. Caparica: IPQ.

IPQ - Instituto Português da Qualidade (2015). Norma Portuguesa EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos. Caparica, IPQ.

Manual de Gestão da Qualidade em Lares de Idosos-IPQ (2004). Disponível em: http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Publicacoes/PublicacoesDownload/Documents/Qualidade/MGQ_LI Consultado a 13 de dezembro de 2015.

MSST (2004) “Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um modelo integrado de aplicação da CAF” Edição Secretaria Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho. Disponível em http://www.gep.msess.gov.pt/edicoes/outras/programa_qualidade_msst.pdf Consultado a 15 março de 2016.

Oakland, John S., (2000). Total Quality Management: text with cases. 2ª Edição, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Parasurman, A, Valarie Z., Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its implications for a future research". Journal of Marketing, 49, 41-50.

Parasurman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing, Vol. 64, 12-40.

Paladini, E. P. (2005) Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010). Sistema de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação. Lisboa, Edições Sílabo.

Pires, António Ramos (2007). Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa, Edições Sílabo.

Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal. IS Working Papers, 2ª Série

Quintão, C. (2004). "Terceiro Sector – Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual".V Congresso Português De Sociologia, Braga, 1-15;

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997): The Third World's Third Sector In Comparative Perspective. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 24. Baltimore, Maryland. Disponível

em:(http://www.admcf.com/jhu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP24.pdf) Consultado a 13 de fevereiro de 2016.

Saraiva, M. e Teixeira, A. (2009). A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar. Lisboa. 1.ª Edição. Edições Sílabo.

Silva, J.S.R. (2011), Desenvolvimento de uma Metodologia para Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008, Aveiro

Silva, M. Â. (2009). Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Aveiro.

ANEXO I – Manual da Qualidade

ANEXO II – Plano de Ação