

Sistemas de Gestão da Qualidade nos CLDS:
Barreiras e/ou dificuldades à implementação
Felisbela Pereira Antunes

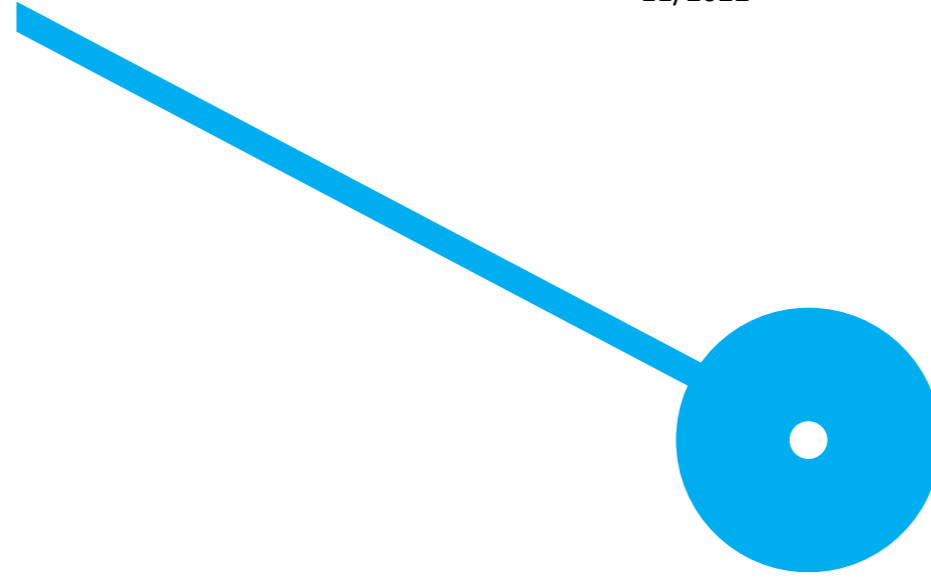
11/2022

Felisbela Pereira Antunes

Sistemas de Gestão da Qualidade nos CLDS: Barreiras e/ou dificuldades à implementação

Sistemas de Gestão da Qualidade
nos CLDS: Barreiras e/ou
dificuldades à implementação
Felisbela Pereira Antunes

11/2022





Sistemas de Gestão da Qualidade nos CLDS: Barreiras e/ou dificuldades à implementação

Felisbela Pereira Antunes

Orientador(es): Marisa Ferreira e José Ângelo Pinto

“Se você acha que é possível ter uma vida perfeita, viverá em eterna frustração. Altos e baixos, alegria e tristeza, entusiasmo e decepção são partes integrantes da nossa existência. Lute sempre para melhorar e alegre-se com suas conquistas. "Muitas pessoas devem a grandeza de suas vidas aos problemas que tiveram de vencer.”

Baden Powell

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível graças à ajuda e apoio de algumas pessoas, com quem pude contar ao longo deste ano. Pessoas essas que se esforçaram por me dar força em todos os momentos, sobretudo nos momentos mais complicados e, graças a elas a palavra “desistir” não conseguiu ganhar espaço no meu dia-a-dia.

Assim sendo, começo por agradecer aos meus orientadores, que me acompanharam ao longo de um ano de trabalho, ajudando-me a levar este projeto a bom porto. À professora Marisa, ainda, um obrigado especial, por não me deixar desistir nem desanimar apesar das dificuldades.

Um obrigado enorme à Patrícia, sem ela nunca teria sido possível a realização deste projeto. A força e dedicação bem como a preocupação demonstrada em diversos momentos, foram a maior ajuda para ultrapassar os vários desafios que foram aparecendo.

Ao meu marido, Amílcar, um obrigado sentido pela paciência que teve comigo durante este ano, sem dúvida que foi fundamental para que conseguisse manter o foco no que era importante. Agradeço também à minha família e amigos pelo acompanhamento diário, que me fez acreditar que seria possível chegar ao fim.

Por último, mas não menos importante agradeço a todas as equipas dos CLDS que aceitaram trabalhar comigo neste projeto. Foi sem dúvida um enorme desafio!

Índice

| | |
|--|----|
| Resumo | 6 |
| Introdução | 8 |
| 1. Enquadramento Teórico | 9 |
| 1.1) Qualidade | 9 |
| 1.1.1) Gestão da Qualidade | 10 |
| 1.1.2) Sistemas de Gestão da Qualidade | 12 |
| 1.1.3) Sistemas de gestão da qualidade no setor social | 14 |
| 1.2) Setor Social | 15 |
| 1.3) Instituto da Segurança Social (ISS) | 16 |
| 1.4) Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE) e Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS) | 18 |
| 1.4.1) CLDS e os Sistemas de Gestão da Qualidade | 21 |
| 2. Metodologia de Investigação | 22 |
| 2.1) Objetivos e Questões de investigação | 24 |
| 2.2) Participantes | 24 |
| 2.3) Instrumento de recolha de dados e procedimentos | 27 |
| 3. Resultados | 29 |
| 3.1 Apresentação e Discussão dos Resultados | 29 |
| Conclusão | 34 |
| Limitações à Investigação | 35 |
| Sugestões de Investigação Futura | 36 |
| Referências | 37 |
| Anexos | 40 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1- Definições da Qualidade Fonte..... | 10 |
| Tabela 2- Questões centrais do questionário online..... | 25 |
| Tabela 3- Caracterização dos Participantes..... | 26 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Evolução dos conceitos da Qualidade..... | 11 |
| Figura 2- Princípios da gestão da Qualidade..... | 13 |

Resumo

Nos dias de hoje, todas as organizações, dos diferentes setores de atividade, procuram ser as melhores nas suas áreas de trabalho e a qualidade pode ser considerada como a ponte para o alcance do sucesso.

Este trabalho teve como base o estudo da qualidade e dos sistemas de gestão da qualidade em organizações do setor social, particularmente em equipas de Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS). O principal objetivo consiste em compreender quais as maiores barreiras e/ou dificuldades, enfrentadas por uma equipa de CLDS, perante um sistema de gestão da qualidade.

Para a realização desta investigação utilizamos uma metodologia de investigação qualitativa, com recurso ao estudo de caso. Desta forma, foi-nos possível explorar melhor o nosso objeto de estudo bem como as problemáticas em torno dos sistemas de gestão da qualidade.

Os principais resultados referem que os sistemas de gestão da qualidade são, ainda, considerados como um desafio e a sua implementação acarreta dificuldades, ainda assim os seus benefícios são amplamente reconhecidos.

Palavras-chave: CLDS, Guião, Qualidade, Sistemas de gestão da qualidade (SGQ)

Abstract

Nowadays, all organizations, from different sectors of activity, seek to be the best in their areas of work and quality can be considered as the bridge to achieve success.

This work was based on the study of quality and quality management systems in social sector organizations, particularly in local social development contracts (CLDS) teams. The main objective is to understand the biggest barriers and/or difficulties faced by a CLDS team in the face of a quality management system.

To carry out this research we used a qualitative research methodology, using the case study. In this way, we were able to better explore our object of study as well as the problems surrounding quality management systems.

The main results indicate that quality management systems are also considered as a challenge and their implementation entails difficulties, yet their benefits are widely recognized.

Keywords: CLDS, Script, Quality, Quality Management Systems (QMS)

Introdução

O mundo encontra-se em constante mudança, seja esta a nível tecnológico, económico, social ou noutros domínios. A par destas transformações e inovação, aconteceram também alterações no pensamento e visualização de um produto ou serviço por parte do consumidor (Ferreira et al., 2016). Assim sendo, a qualidade tornou-se uma prioridade para as organizações no que toca aos seus processos de produção e prestação de serviços, considerando-se a qualidade em todas as etapas do processo produtivo (Ferreira et al., 2016), dado que esta, em qualquer organização, pode ser considerada como um fator diferenciador (Lopes, 2014).

Pode entender-se por qualidade a criação de um produto, segundo métricas pré-estabelecidas em conformidade com as tarefas, as necessidades, as prioridades e as expectativas do consumidor (Costa, 2013). O conceito de qualidade não é recente, porém, na atualidade, este tornou-se dos temas mais discutidos, principalmente entre os assuntos que envolvam gestão, podendo este ser facilmente adaptável tendo em conta os fins e os critérios pretendidos (Andrade, 2018; Yuen & Thai, 2017). A obtenção de um produto ou serviço de qualidade é um objetivo partilhado por empresas e consumidor. Este facto leva as organizações a investirem em medidas captadoras da melhoria dos produtos/serviços, tornando-se dessa forma mais competitivas no mercado (Ferreira et al., 2016).

Se por um lado o conhecimento fruto da investigação acerca das aplicações de SGQ como forma de promoverem a mudança em organizações com fins lucrativos é uma investigação que se demonstra de notável interesse, por outro, quando falamos em organizações do setor social, a mesma pesquisa parece ser marginalizada e com poucos registos (Liao, Soltani & Yeow, 2014). Não obstante, a sua importância está relacionada com o impacto positivo na organização, na comunidade e no restante setor social. Assim sendo este trabalho irá focar-se no setor social, em particular nos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS). Estes procuram promover a inclusão social de pessoas socioeconomicamente desfavorecidas, tendo por objetivo contribuir para a inclusão profissional das mesmas e erradicar a pobreza através de parcerias com entidades locais, especialmente nos grupos de maior risco social, tais como crianças, idosos e pessoas com deficiência (ISS, 2019b). Os Contratos Locais de Desenvolvimento Social surgiram em 2007 e contam já com 4 gerações de um programa que assenta sob 4 eixos de atuação (ISS, 2019b).

Numa investigação realizada acerca de sistemas de certificação da qualidade nas instituições do setor social, pode verificar-se, através dos resultados, que as instituições inquiridas nesse estudo revelaram algumas dificuldades perante a implementação de um sistema de gestão de qualidade, referindo a falta de um modelo adaptado às suas necessidades (Lucas et al., 2012). As mesmas instituições mencionaram, ainda, o sistema ISO 9001 como sendo o mais genérico e de possível adaptação a qualquer ramo de atividade (Lucas et al., 2012). Ainda através deste estudo, pode verificar-se, como perspectiva de intervenção futura, uma vontade pela uniformização de um sistema de qualidade para as mesmas, referindo a possibilidade de aceitação da norma internacional ISO 9001 como o sistema de gestão de qualidade seguido pelas instituições do setor social, e a elaboração de um guia interpretativo da mesma (Lucas et al., 2012). Mais recentemente, as mesmas dificuldades prevalecem, sendo que as instituições do setor social mantêm a mesma posição quanto à dificuldade de interpretação e implementação de um sistema de gestão, afirmando que os sistemas existentes não se adequam às necessidades expostas pelas mesmas (Pinto, 2021). Assim sendo, encontramos o motivo e justificação, para o nosso estudo.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, temos o enquadramento teórico do estudo, onde apresentamos subtemas como: a qualidade, os sistemas de gestão da qualidade, sistemas de gestão da qualidade no setor social, CLDS e os sistemas de gestão da qualidade. E, na segunda parte expomos a metodologia utilizada para a presente investigação bem como os objetivos e questões de investigação. Ainda nesta segunda parte, damos a conhecer os resultados e conclusões retirados.

1. Enquadramento Teórico

Neste capítulo será apresentado o enquadramento teórico. Numa primeira análise iremos proceder à definição da qualidade e dos sistemas de gestão da qualidade. Seguindo-se a apresentação do terceiro setor (setor social), instituto da segurança social, Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego, Contratos Locais de Desenvolvimento Social, Eixos de Intervenção, e, por fim, os CLDS e os sistemas de gestão da qualidade.

1.1) Qualidade

A qualidade existe desde o início das nossas vidas. E esta encontra-se em tudo no nosso quotidiano, seja na vida pessoal ou organizacional representando uma definição diferente

para cada pessoa em função de que cada um de nós vê e sente, da cultura e, das necessidades e/ou expectativas face a um determinado produto ou serviço (Vilar, 2013). E, por isso, este não é um conceito fácil de definir. Podemos comparar o conceito de qualidade ao exemplo da procura contínua pela melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia de uma organização até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders (Silva, 2009).

Este tem sido um tema bastante debatido e, o mesmo tem evoluído nos últimos anos. Apesar da qualidade já representar uma parte importante dentro de uma organização, foi no século XX que esta se demonstrou bastante significativa. Tendo dado origem à publicação e formulação de várias definições por autores conceituados como podemos observar na Tabela 1.

| | |
|------------------------------|--|
| Joseph Juran (1974) | “Qualidade é adequação ao uso” |
| Philip Crosby (1979) | “Qualidade é conformidade com requisitos” |
| Taguchi e Wu (1979) | “Perda para a sociedade, causada pelo produto após a sua expedição” |
| Walter Shewart (1986) | “A qualidade tem duas facetas: - Subjetiva: o que o cliente quer; - Objetiva: propriedades de um produto, independentes daquilo que o cliente quer; A medida subjetiva é que tem interesse comercial” |
| Edwards Deming (2000) | “Qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado” |

Tabela 1- Definições da Qualidade Fonte: (Silva, 2009)

1.1.1) Gestão da Qualidade

Apesar do exercício da qualidade pelas organizações já existir há algum tempo, foi durante e após a segunda guerra mundial que as empresas começaram a dar mais atenção às questões da qualidade e a olhar para estas como pontos essenciais no planeamento estratégico (Vilar, 2013). A competitividade do produto e do serviço, nos anos 60 passou já a demonstrar algum grau de importância perante a representação das organizações,

sendo na década de 80 que esta se apresenta como um fator diferenciador. Pode-se assim dizer que a qualidade atravessou várias etapas, ao longo das quais cresceu e evoluiu consoante o nível de importância que lhe foi atribuído.

Feito o percurso de evolução da qualidade e alcançando a era da qualidade total, tal como ilustrado na Figura 1, podemos observar diversas alterações no mundo do trabalho.

Assuntos como a globalização, a terceirização, novas formas de organização do trabalho bem como a inovação tecnológica demonstram isso mesmo (Tolfo, 1999).



Figura 1- Evolução da Qualidade

Fonte: Lescura, 2020

Assim sendo, os primeiros sinais desta mudança surgiram nos Estados Unidos, com o desenvolvimento da produção "zero defeito" de Crosby. Este programa de Crosby, assentava no princípio de que o produto deveria ser acompanhado desde o início, garantindo a sua perfeição desde que iniciava a sua produção, racionando assim os processos e eliminando custos desnecessários. Mas é no Japão que a mudança encontra espaço para o seu desenvolvimento, e com o aperfeiçoamento do modelo já existente, a qualidade total ganha espaço para o seu crescimento e, após alguns estudos surgem conceitos importantes como os que ouvimos hoje sobre a Gestão da Qualidade Total (Tolfo, 1999; Longo, 1996). Assim sendo, e após várias alterações ao conceito, em função da sua melhoria, verificamos que a qualidade total representa um conjunto de características, intrínsecas ou extrínsecas, concretas ou abstratas que fazem com que o consumidor ou utilizador escolha determinado produto ou serviço. Não se baseando apenas na ausência de defeitos (não-conformidades) ou adequação ao uso (Tolfo, 1999). Segundo Tolfo, a qualidade tanto do produto como do serviço deve ser garantida em todas as fases do seu desenvolvimento, desde: o projeto, a produção, a distribuição e a assistência pós-venda(Tolfo, 1999).

Com a entrada na era da globalização, a inovação na área da tecnologia, permitiu obter uma maior eficiência e eficácia, no desenvolvimento da economia a nível mundial, o que impulsionou o movimento da qualidade (Neves, 2012).

1.1.2) Sistemas de Gestão da Qualidade

Com a sucessiva evolução e transformação sociodemográfica e política dos últimos anos, as organizações tiveram necessidade de se adaptarem e reajustarem os seus modelos de gestão como forma de se manterem competitivas no mercado (Azêdo & Alves, 2013). Entende-se, que para qualquer organização, seja qual for o setor, a garantia da qualidade é uma das principais ferramentas para alcançar o sucesso, pois é através desta que, a organização bem como as demais partes interessadas verificam a participação e competitividade da mesma no mercado (Barros et al., 2021). Para a implementação de um sistema de gestão de qualidade é necessário considerar um planeamento minucioso bem como os custos associados ao mesmo (Barros et al., 2021). A integração das ferramentas certas numa metodologia de trabalho, torna as organizações mais viáveis, uma vez que, as mesmas metodologias são suportadas por uma abordagem de planeamento e prevenção de riscos (ISO 9001, 2015), tornando as organizações mais atentas a possíveis riscos que possam surgir, e alertas para aparecimento de oportunidades, bem como a um melhor aproveitamento das mesmas (Lizardo, 2020).

Como verificamos anteriormente, a preocupação com a qualidade não é um acontecimento recente, sendo que a sua evolução passa a incluir a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ). Estes têm como finalidade a aplicação de métodos e mecanismos para garantir a conformidade dos produtos/serviços além da existência de processos com padrões de qualidade pré-estabelecidos, demonstrando o compromisso da organização perante os seus clientes (Lopes, 2014; Silva, 2009).

Para o processo de implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, foram criados referenciais normativos, por forma à obtenção de validação a nível mundial, definindo boas práticas de gestão, e enfatizando a importância da melhoria contínua e a procura pela excelência (Lopes, 2014 ; Cardoso & Luz, 2004).

Considerando os referenciais normativos existentes, com aplicação no setor social (European Quality in Social Services (EQUASS) ou Sistema Europeu da Qualidade nos Serviços Sociais, Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do Instituto da Segurança Social (ISS), norma NP EN ISO 9001), a norma ISO 9001 é apontada como

a mais genérica e de possível adaptação a qualquer ramo de atividade (Lucas et al., 2012). Sendo, dessa forma, a norma mais reconhecida e implementada pelas organizações, uma vez que procura possibilitar o entendimento mútuo e o cumprimento dos requisitos de qualidade a nível nacional e internacional (Puerta-Sierra et al., 2020). Trata-se de uma norma aplicável a qualquer organização, independentemente do seu tamanho (Puerta-Sierra et al., 2020; ISO 9000,2015) que se caracteriza pela sua capacidade de alcance de benchmarking competitivo (Puerta-Sierra et al., 2020).

Segundo a Norma ISO 9000:2015, “um sistema de gestão da qualidade permite à organização identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados” (ISO 9000, 2015). A presente norma ISO 9001:2015, apresenta duas abordagens principais: a abordagem do processo e o pensamento baseado no risco. A abordagem do processo baseia-se no ciclo PDCA (Plan-Do Check-Act), permitindo às organizações um melhor planeamento dos seus processos e respetivas interações, obtendo os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Através do ciclo PDCA esta gestão é feita como um todo (ISO 90001, 2015). O pensamento baseado no risco, permite às organizações determinarem quais as circunstâncias que podem causar problemas ou um mau funcionamento do seu SGQ e, desta forma implementar desde o início, controlos preventivos de forma a minimizar os impactos negativos e aproveitar as oportunidades de melhoria que possam surgir (Puerta-Sierra et al., 2020).

A norma apresenta ainda sete princípios de gestão da qualidade:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidências;
- Gestão das relações.

(ISO 9001, 2015)



Figura 2 - Princípios da gestão da Qualidade

Com a implementação de sistemas de gestão de qualidade procura-se, através da definição e estabelecimento de uma política de gestão e objetivos estratégicos, responder de forma eficaz à satisfação do cliente e outras partes interessadas, através do seu envolvimento, contribuindo para melhores níveis de gestão com efeitos a longo prazo (White et al., 2009). Conclui-se que a implementação de um sistema de gestão de qualidade é uma decisão estratégica da organização com o intuito de obter alguns benefícios, como:

- O reconhecimento e satisfação dos clientes;
- A melhoria da imagem;
- A redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional;
- Nova cultura, com a sensibilização e motivação dos colaboradores.

(Roque, 2010)

1.1.3) Sistemas de gestão da qualidade no setor social

Nos dias de hoje, torna-se fundamental a implementação de sistemas de gestão da qualidade aptos para certificação e reconhecimento internacional, como forma de garantia de competitividade e bom funcionamento (Henriques et al., 2009). Deste modo, o setor social enfrenta os mesmos desafios que as restantes organizações, podendo verificar-se, um aumento da preocupação relativamente às questões da gestão da qualidade. Esta realidade surge através da exigência da comunidade europeia, aos países membros, de um aumento da qualidade dos serviços prestados a populações mais carenciadas (Henriques et al., 2009). Para as instituições, a qualidade dos serviços prestados permite atingir a satisfação dos seus clientes/utentes, sendo este fator essencial na sua sustentabilidade, esta permite ainda melhorar o funcionamento da instituição, passando pela redução de custos bem como por uma melhoria dos serviços prestados à comunidade, entre outros (Martins, 2017).

Estudos realizados anteriormente, demonstraram ser necessário realizar alterações relativamente ao método de trabalho das organizações do setor social, verificando-se a necessidade de harmonização, a nível nacional, das regras de funcionamento para os serviços prestados. Deste modo, nasce em março de 2003, o programa de desenvolvimento para a qualidade das respostas sociais entre o ministério do trabalho e Segurança Social e os órgãos representativos das IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social). O programa apresentava como objetivo, "a definição, criação e

implementação de medidas para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais... promovidas pelas IPSS". Em 2006, surgem os modelos de processos chave das respostas sociais e os modelos de avaliação da qualidade, como referenciais normativos para as organizações. Estes seguem em grande medida a disposição da Norma NP EN ISO 9001:2000, atualizada posteriormente para Norma NP EN ISO 9001:2015 (Henriques et al., 2009). Posto isto, tendo como base os manuais fornecidos pelo instituto da segurança social (ISS) e a norma ISO 9001:2015, cabe a cada instituição realizar a articulação entre ambos e adaptá-los à suas realidades.

1.2) Setor Social

O setor social integra um conjunto de organizações de carácter associativo, cooperativo comum mutualista (Almeida, 2011), que atuam sem fins lucrativos, e surge como resposta local que, geralmente, substitui o papel do Estado. O objetivo do setor social passa pela intervenção na sociedade civil, através da promoção da cultura, defesa, saúde, desenvolvimento económico e social, combate à pobreza, entre outros (Charnet et al., 2020). Os estudos sobre o setor têm-se demonstrado manifestamente insuficientes face à afirmação global e ao crescimento tido sobre o mesmo em matéria de debates e políticas públicas. Não obstante, nos últimos anos temos assistido a uma maior preocupação acerca dos domínios deste setor, fruto da intensificação na procura deste como recurso para a reconfiguração do estado social (Ferreira et. Al., 2017; Almeida, 2011).

Atualmente, cada vez mais, a sociedade, apresenta uma forte preocupação referente às questões da qualidade, estando esta presente em qualquer setor de atividade, podendo ser analisadas na ótica dos cidadãos e das organizações (públicas e/ou privadas) (Sardinha et al., 2015). Assim sendo, o setor social não foge ao tema, podendo verificar-se a existência das mesmas questões no seu quotidiano. Desta forma, o setor social enfrenta com responsabilidade acrescida a defesa da sua missão na sociedade, tendo de repensar novas formas de gestão, por forma a garantir o melhor envolvimento nos desígnios atuais da coesão social (Stock & Erpf, 2022). Cada organização pertencente ao setor social é obrigada a gerir diariamente ações e processos promotores de bem-estar e da coesão social, estas ações ponderam o planeamento de estratégias que corroborem as novas exigências do mercado, reforçando, perante o tecido social, a sua importância na resposta às necessidades identificadas (Sardinha et al., 2015; Stock & Erpf, 2022).

Assim sendo, a qualidade apresenta-se, neste momento, como um objetivo a atingir para qualquer organização. Contudo, no setor social o alcance desta torna-se mais difícil quando comparado com organizações com fins lucrativos (Blevins et al., 2022). Dado as diferentes características de gestão, presentes em organizações com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, verificamos que quando falamos em organizações sem fins lucrativos, a exigência do cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas bem como a verificação dos mesmos, realizada externamente é menor, o que por vezes pode levar a descuidos ou desvios (Blevins et al., 2022). Ainda assim, a área social, pretende acompanhar o movimento de melhoria contínua, por forma a assegurar a sucessão da qualidade nos serviços prestados aos seus clientes/utentes. Desta forma, o setor social demonstra-se resiliente na procura de uma resposta assente nos princípios mais atuais da qualidade, uma vez que este é ainda um conceito bastante complexo e ambíguo, dada a sua natureza multidimensional e multinível (Gomes, 2016; Melão e Guia, 2013).

A visão acerca do setor social e a importância que este tem vindo a demonstrar na sociedade, intensificou-se a partir do ano de 2010, ano representante da criação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social, tendo sofrido uma reformulação no ano de 2013 (Ferreira et. al., 2017; Sardinha et al., 2015). Em Portugal foram implementadas um conjunto de políticas de investimento social, que englobam temas de relevo para o desenvolvimento das comunidades, tais como, o emprego, a educação/ formação, a saúde e a inovação. (Ferreira et. al., 2017). Desta feita, assumimos que o desenvolvimento das políticas públicas, da qual são originários os programas CLDS, são cruciais para o desenvolvimento das comunidades e para o bem-estar social das pessoas em situações de vulnerabilidade.

1.3) Instituto da Segurança Social (ISS)

O instituto da segurança social, surge pela primeira vez em 1919 com a designação de Sistema de Seguros Obrigatórios, tendo sido esta uma tentativa em vão, uma vez que a estrutura política existente não promovia o desenvolvimento de um sistema desse género, pelo que, em 1923, é feita uma nova tentativa, desta vez com sucesso (Costa, 2011). Nesta altura, a intervenção era realizada com base nas indicações dadas pelo Estado e não com base na identificação do problema e/ou necessidade existente. Apenas em 1970 houve a substituição do sistema em vigor por outro que englobasse a população mais idosa, fazendo face a uma melhor distribuição do financiamento pela comunidade, surgindo

assim o Modelo Redistributivo (Rodrigues, 2000; Costa 2011). Este modelo teve origem em Inglaterra tendo sido, posteriormente, alargado a todos os países do mundo. Com o modelo redistributivo o Estado passou a ter a responsabilidade de atuar na pobreza ou em qualquer desigualdade social, independentemente da carreira contributiva dos cidadãos, potenciando, desta forma, a substituição do sistema Seguro Social para Segurança Social (Rodrigues, 2000).

Após a implementação desta nova abordagem, grupos de risco, como crianças, idosos e população com deficiência, passaram a ter a devida atenção, pois, foram consideradas as suas necessidades como forma de desenvolverem uma atuação em prol da intervenção e não da exclusão (Costa, 2011). Com o tempo, a área social foi sentindo a sua evolução com a criação de alguns subsídios disponíveis aos cidadãos, passando, posteriormente, a designar-se por Sistema da Segurança Social, IP (Rodrigues, 2000). Com isto, importa referir que o Instituto da Segurança Social, I.P. atua com base no pensamento de acessibilidade à ajuda, esforçando-se por criar melhores condições e proteção, assegurando, a todas as pessoas, o acesso aos sistemas sociais básicos, (Pinto, 2021).

Assim sendo, e com base na necessidade de harmonização, a nível nacional, das regras de funcionamento para entidades prestadoras de serviços (entidades públicas ou privadas), foi assinado em 2003, o programa de desenvolvimento para a qualidade nas respostas sociais, entre o Ministério do Trabalho e Segurança Social (MTSS) e os órgãos representativos das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). O acordo foi realizado com base no pacto de cooperação para a solidariedade social e na Lei nº32 de 2002 de 20 de dezembro, apresentando como objetivo “a definição, criação e implementação de medidas para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais, promovidas pelas IPSS” (Sardinha et al., 2015). Este confere aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas. Para a plena integração do programa, foram disponibilizados manuais de gestão da qualidade das respostas sociais, modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais e um sistema de qualificação das respostas sociais (SQRS), bem como, as devidas recomendações técnicas para os equipamentos sociais. Este programa é destinado a Instituições Públicas, Privadas e Particulares de Solidariedade Social que desenvolvam respostas sociais, como:

- Centro de Acolhimento Temporário

- Centro de Atividades Ocupacionais
- Centro de Dia
- Creche
- Lar de Infância e Juventude
- Lar Residencial
- Estrutura Residencial para Idosos
- Serviço de Apoio Domiciliário

(ISS, 2014)

Importa salientar, que o “Instituto da Segurança Social constitui um mecanismo de proteção, prevenção e intervenção nas pessoas e suas problemáticas, visando a sua capacitação, autonomia no contorno dos problemas evidenciados através de métodos e técnicas que visem uma atuação autêntica e humanizada na pessoa e famílias afetada pela desigualdade social” (Pinto, 2021).

1.4) Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE) e Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS)

A União Europeia tem vindo a desenvolver, ao longo dos anos, programas e projetos financiados, alguns deles na área social, impulsionados pelo anseio de minimizar as diferenças existentes entre os países constituintes. Destes programas, iremos destacar o POISE (programa operacional inclusão social e emprego), que apoia projetos diversos, pensados de acordo com os objetivos e prioridades de investimento do programa, tais como, os programas dos contratos locais de desenvolvimento social (CLDS) (Fonseca, 2018). O POISE, enquanto parte fundamental da Estratégia Europa 2020, apresenta como valores fundamentais a coesão social e económica e o crescimento inteligente e sustentável. Este é um programa que atua em territórios com elevados níveis de pobreza e exclusão social, com população desempregada e com baixos níveis de qualificação e formação, cujos agregados familiares se encontram expostos a situações de risco de pobreza (Fundo Social Europeu, 2019). Esta tipologia trabalha mobilizando agentes e recursos localmente disponíveis, apresentando-se como uma intervenção de proximidade feita em parceria.

Os contratos locais de desenvolvimento social (CLDS), surgiram a 2 de abril de 2007, com a portaria n.º 396/2007. Estes apresentam como objetivos a promoção da inclusão social dos cidadãos, de forma multisectorial e integrada, desenvolvendo, dessa forma, ações em parceria, direcionadas para o combate à pobreza persistente e a exclusão social em municípios mais afetados por estas questões. Após o primeiro ano de implementação do programa CLDS, experiência-piloto, procedeu-se às devidas alterações, nomeadamente o período de elaboração dos planos de ação dos CLDS, bem como, o tempo de atuação dos mesmos. Atingindo, dessa forma, um maior impacto na execução do programa (Ministério do trabalho e da Segurança Social, 2008). Com o passar dos anos e pela experiência adquirida pelas equipas responsáveis do programa CLDS, assim como pelos municípios participantes, foram realizadas várias alterações ao modelo inicial. Mantendo, todavia, a matriz comum de objetivos, centrando-se sempre na promoção da inclusão social de grupos populacionais que se encontrem numa situação de maior fragilidade social, num determinado território, mobilizando para o efeito a ação integrada de diferentes agentes e recursos localmente disponíveis (POISE & Fundo Social Europeu, 2019).

Com o programa CLDS pretende-se obter também uma valorização do papel das Câmaras Municipais na intervenção social, uma vez aplicadas as suas responsabilidades ao nível do concelho, nomeadamente em matérias de planeamento, bem como o esforço dos agentes e os recursos locais necessários.

O programa CLDS conta, neste momento, com 4 gerações (CLDS-4G), atuando por todo Portugal Continental. Assim sendo, o programa CLDS apresenta-se como um instrumento de combate à exclusão social, caracterizado por uma intervenção de proximidade realizada em parceria, de forma a:

- a) Aumentar os níveis de coesão social dos concelhos, objetos de intervenção dinamizando a alteração da sua situação socio-territorial;
- b) Concentrar a intervenção nos grupos populacionais que em cada território evidenciam fragilidades mais significativas, promovendo a mudança na situação das pessoas tendo em conta os seus fatores de vulnerabilidade;

- c) Potenciar a congregação de esforços entre o setor público e o privado na promoção e execução dos projetos através da mobilização de atores locais com diferentes proveniências;
- d) Fortalecer a ligação entre as intervenções a desenvolver e os diferentes instrumentos de planeamento existentes de dimensão municipal.

(POISE & Fundo Social Europeu, 2019)

O CLDS-4G abrange territórios concelhios ou infra concelhios que apresentem determinados conjuntos de indicadores, como: territórios especialmente afetados por desemprego; territórios com situações críticas de pobreza, particularmente a infantil; territórios envelhecidos e/ou territórios fortemente atingidos por calamidades.

Estes atuam sob 4 eixos de intervenção:

Eixo 1: Emprego, formação e qualificação;

Eixo 2: Intervenção familiar e parental, preventiva da pobreza infantil;

Eixo 3: Promoção do envelhecimento ativo e apoio à população idosa;

Eixo 4: Auxílio e intervenção emergencial às populações inseridas em territórios afetados por calamidades e/ou capacitação e desenvolvimento comunitários.

Em função das características representativas de cada território, os CLDS, definem quais os eixos de intervenção a trabalhar, desenvolvendo as ações obrigatórias previstas em cada um dos eixos, pela tipologia de operações 3.10, integrada no eixo 3 do POISE-Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação (Aviso No POISE-32-2019-09, 2019).

Estas ações, podem assumir diferentes tipologias, como:

- a) Ações obrigatórias do eixo de intervenção financiadas no âmbito do Programa CLDS-4G;
- b) Ações facultativas financiadas no âmbito do Programa CLDS-4G;
- c) Ações obrigatórias do eixo de intervenção financiadas fora do âmbito do Programa CLDS-4G;
- d) Outras ações financiadas fora do âmbito do Programa CLDS-4G.

Assim sendo, as operações de atuação, têm a duração de 36 meses.

O programa CLDS é um programa social projetado para gerar novos projetos de intervenção social, classificando-se desta forma, como uma mais-valia para a comunidade envolvente, através da demonstração de organização estratégica e coordenada, realizada através de mecanismos de responsabilidade social e civil. Este é um trabalho colaborativo feito entre os diferentes técnicos das organizações que compõem o tecido social representante do município (Fonseca, 2018).

1.4.1) CLDS e os Sistemas de Gestão da Qualidade

Os CLDS, como qualquer outro projeto de atuação social, trabalham seguindo planos de gestão da qualidade (Fonseca, 2018; Veloso, 2016).

Apesar de o reconhecimento externo da certificação da qualidade ainda não ser obrigatório, existem já alguns acordos de cooperação a fazerem referência a esta necessidade (ISS, 2014). Mas questões como o financiamento, gestão dos recursos humanos, a falta de pressão pela certificação do mercado e do meio envolvente, o perfil das instituições, entre outras razões, fazem com que a certificação não represente ainda uma prioridade (Gomes, 2016).

Por este motivo, o instituto da segurança social português, criou um programa, cujo objetivo passa por garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas. Este programa disponibiliza manuais de gestão da qualidade das respostas sociais, modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais, sistema de qualificação das respostas sociais (SQRS) e as recomendações técnicas para equipamentos sociais (ISS, 2014). Neste âmbito, a adaptação realizada pelas organizações sociais para implementarem e responderem às necessidades da qualidade pode desfocar o real interesse em prestar um serviço de acordo com as necessidades encontradas pela sua prática próxima do contexto de intervenção (Cairns, 2005; Melão, Guia & Amorim, 2017). Entende-se que, a coexistência de diversos modelos para o mesmo sector pode ser a causa de dificuldades de entendimento e de escolha para as organizações, uma vez que são esses modelos que lhes permitem responder de forma mais assertiva às especificidades do setor, projeto e público-alvo (Sardinha et al., 2015).

2. Metodologia de Investigação

O presente estudo realizou-se com base na metodologia de investigação qualitativa. Este tipo de metodologia é bastante utilizado em investigações de cariz social, dado a necessidade de conhecimento aprofundado acerca do tema (Gomes, 2016). Esta é uma ferramenta que explora e afirma ideias e comportamentos associados a um fenómeno, ajudando na desconstrução da complexidade do objeto de estudo, através da participação do investigador na exploração e análise dos conteúdos (Stake, 1995).

Este processo de pesquisa envolve uma recolha de dados no ambiente do participante em estudo, podendo utilizar diversos métodos para a elaboração do relatório final, como: entrevistas, análise do trabalho in loco, verificação de documentos, entre outros (Chizzotti, 2003; Creswell, 2010). Assim sendo, e uma vez que o objetivo deste projeto passa pela obtenção de conhecimentos relativamente ao dia-a-dia das equipas do CLDS e as suas principais dificuldades na execução de planos de qualidade, torna-se iminente a utilização da metodologia de estudo de caso. Este tipo de metodologia permite ao investigador o desenvolvimento específico do conhecimento no contexto/realidade da investigação, privilegiando a relação entre ambos (Stake, 2009). Através do estudo de caso é possível compreender, de uma forma mais natural, a dinâmica das organizações, as suas iniciativas e os resultados de desempenho obtidos, permitindo ao investigador a realização de reflexões contextualizadas e enquadradas (Liao, Soltani & Yeow, 2014). É importante referir que o sucesso da realização de um estudo de caso depende não só da responsabilidade do investigador, mas do acesso concedido ao mesmo no contexto da investigação (Morgado, 2016).

A presente investigação desenvolve-se através de um estudo de caso específico, sendo realizada com um grupo de pessoas que representam equipas do CLDS.

Ao longo da realização do estudo em caso, teve-se em conta alguns fatores determinantes, tais como: padrões e valores morais individuais ou de grupo. Numa investigação envolta de pessoas, como a presente neste estudo, torna-se necessário ter em conta as atitudes de cada interveniente, perante determinada ação, uma vez que a atividade humana é influenciada por aspetos como valores, crenças, direitos e deveres presentes e característicos de cada um (Conrad, 2018). Por esse motivo, estes fatores tornaram-se determinantes durante a elaboração e concretização do estudo (Martins, 2008). Assim sendo, e, como garantia do cumprimento dos princípios éticos aquando do processo

investigativo, bem como os critérios de confiança para exposição de veracidade dos resultados obtidos, a presente investigação desenvolveu-se, tendo em conta o despacho nº 12514/2013, referente ao Código de Conduta do Instituto Politécnico do Porto, assim como, o Código de Ética e Conduta Profissional do Project Management Institute.

Uma vez mais, e como forma de vermos salvaguardados o valor científico, tornou-se importante considerar técnicas que confirmem a credibilidade e transparência dos resultados (Coutinho, 2011; Guba, 1990). Neste âmbito, tendo por base os princípios de uma investigação qualitativa, a ponderação de indicadores que contrariem para a subjetividade do investigador, conferem maior confiança aquando da exploração dos resultados (Guba, 1990). Deste modo, recorreremos, no âmbito do presente estudo, às técnicas de revisão por pares e da verificação pelos participantes. No que se refere à revisão por pares, o recurso a esta técnica permite que um profissional, não pertencente ao contexto, mas com conhecimento acerca do mesmo, possa observar os dados, contribua para a análise dos indicadores da investigação e para a elucidação de algumas preocupações que surgem ao investigador (Coutinho, 2011; Erlandson et al., 1993; Lincoln & Guba, 1991). Neste estudo, a revisão por pares, concretizou-se pela disponibilização do guião a 2 (dois) investigadores com conhecimento na área da qualidade e, com conhecimento do tema. Sendo que, a recolha das suas perspetivas permitiu identificar os aspetos a melhorar, antecipando e transportando, quer para o investigador quer para a investigação, maior confiança.

Relativamente à revisão pelos participantes, esta é entendida por Lincoln e Guba (1991) como a técnica mais importante no processo de conferir maior credibilidade ao estudo. Pois, segundo estes autores, o recurso a esta técnica permite definir a concordância dos participantes segundo a interpretação do investigador, o que, por sua vez, cria a oportunidade de serem corrigidos erros de interpretação e de ser complementadas/acrescentadas outras informações (Lincoln & Guba, 1991). Neste estudo, recorreremos à técnica de *member checking*, logo após a realização da entrevista, junto dos participantes, com recurso a uma apresentação resumida dos aspetos que mais realçaram durante a entrevista.

2.1) Objetivos e Questões de investigação

- O principal objetivo desta investigação consiste em compreender quais as maiores barreiras e/ou dificuldades, enfrentadas por uma equipa de CLDS, perante um sistema de gestão da qualidade. Tendo-se estabelecido os seguintes objetivos específicos:
 1. Identificar as principais dificuldades existentes aquando a aplicação de um sistema de gestão da qualidade;
 2. Discutir as necessidades de aplicação dos sistemas de gestão da qualidade;
 3. Questionar acerca da importância de um guião interpretativo para as equipas dos CLDS;
 4. Apresentação e verificação da aplicabilidade da proposta de um guião interpretativo com as equipas dos CLDS.

2.2) Participantes

Segundo o Aviso TO3.10 POISE de 2019, foram identificadas 147 entidades para desenvolverem as ações do CLDS 4G, em território nacional. Dessas, 52 são do Norte, 34 do Alentejo e 61 do centro (Aviso No POISE-32-2019-09, 2019). Verificamos ainda que, destas acrescem mais 15 entidades no Algarve (Programa Operacional Regional do Algarve, 2019). E, mais 19 em Lisboa (Lisboa2020, 2019). O que perfaz um total de 181 entidades de CLDS, sendo 52 da zona Norte de Portugal.

Para realização do presente estudo de caso, trabalhamos com 13 (treze) equipas do programa de CLDS, atuantes na zona norte de Portugal Continental. A escolha realizada, teve em conta o interesse e disponibilidade das mesmas, já demonstrado em estudos realizados anteriormente.

Os participantes escolhidos, detinham diferentes níveis de conhecimento acerca do tema, sendo que 8 (oito) equipas participantes apresentavam conhecimentos sobre sistemas de gestão da qualidade e aplicavam-nos no seu dia-a-dia, enquanto as restantes 5 (cinco) equipas não apresentavam conhecimentos acerca do tema e, por conseguinte, não utilizavam sistemas de gestão da qualidade no seu dia-a-dia. O facto de termos equipas com diferentes níveis de conhecimento a participarem no presente estudo foi considerado um critério importante, uma vez que desta forma nos é possível verificar com maior amplitude o grau de dificuldade e necessidade das equipas do programa CLDS.

A primeira abordagem aos participantes foi realizada via e-mail. Após a obtenção das respostas por parte dos coordenadores, procedeu-se ao agendamento da primeira reunião entre investigador e coordenador de equipa.

Este estudo encontra-se, dividido em três fases de atuação. A primeira fase, foi feita de um modo mais informal. Nesta, realizou-se uma reunião via zoom de aproximadamente 45min, com o coordenador técnico de equipa, foram feitas 5 entrevistas. O objetivo deste primeiro encontro passou por compreender as principais barreiras e/ou dificuldades presentes numa equipa de CLDS. De seguida e, para uma melhor interpretação e fundamentação teórica do nosso estudo, realizamos, ainda nesta primeira fase, um pequeno questionário online, com as questões apresentadas na tabela 2, com isto pretendíamos confirmar a relevância do estudo em decurso e o valor que este representa para as equipas de CLDS. O questionário, serviu também para verificar o grau de familiaridade das equipas de CLDS com o tema “qualidade” e os sistemas de gestão da qualidade.

Apresentamos a baixo, as questões centrais colocadas no questionário.

| | | |
|-----------|---|---|
| Q1 | O que entende por “Qualidade” numa organização de cariz social? | (Lucas et al., 2012; Sardinha et al., 2015) |
| Q2 | Para si a “qualidade”, é um tema de interesse para o dia-a-dia de uma equipa de CLDS? Porquê? | (Pinto, 2021) |
| Q3 | Considera, que a implementação de um sistema de gestão de qualidade representa uma dificuldade para o dia-a-dia de um CLDS? | (Pinto, 2021) |
| Q4 | Quais as principais dificuldades e/ou fraquezas de uma equipa de CLDS, aquando a implementação e monitorização de um SGQ? | (Pinto, 2021) |
| Q5 | Pensa que seria útil, a criação de um plano de qualidade para os CLDS? Porquê? | (Lucas et al., 2012; Sardinha et al., 2015) |

Tabela 2- Questões centrais do questionário online (Elaboração própria)

Após esta primeira fase de investigação, procedeu-se à realização do respetivo guião interpretativo. O guião interpretativo apresenta-se como um modelo simplificado da norma ISO 9001:2015.

Por último, na terceira fase, procedemos à apresentação e verificação da aplicabilidade do guião interpretativo, realizado na fase 2, com as equipas de CLDS. O investigador, em conjunto com o coordenador técnico de cada equipa, procede à leitura/explicação e análise do guião. O objetivo passa por verificar, ponto por ponto, o guião interpretativo e entender se este responde ou não, às necessidades das equipas de CLDS.

| Equipas | E1 | E2 | QO | Conhecimento SGQ |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| CLDS1 | X | — | X | Sim |
| CLDS2 | X | — | X | Não |
| CLDS3 | X | — | X | Não |
| CLDS4 | — | — | X | Não |
| CLDS5 | X | — | X | Não |
| CLDS6 | X | — | — | Sim |
| CLDS7 | — | X | — | Sim |
| CLDS8 | — | X | — | Sim |
| CLDS9 | — | X | — | Sim |
| CLDS10 | — | X | — | Sim |
| CLDS11 | — | X | — | Sim |
| CLDS12 | — | X | — | Sim |
| CLDS13 | — | X | — | Não |

Tabela 3 - Caracterização dos Participantes (Elaboração própria)

Descrição:

E1- Entrevista 1 (1º encontro)

E2- Análise e avaliação do guião interpretativo

QO- Questionário online

2.3) Instrumento de recolha de dados e procedimentos

Uma investigação científica procura responder ou explicar fenómenos sociais, segundo uma perspetiva científica. Deste modo, e por forma a que a investigação alcance o seu objetivo, existem vários conjuntos de instrumentos – teorias, métodos e técnicas – que o investigador pode utilizar, sendo cada um escolhido após delineação das questões da investigação (Miranda, 2009; Chizzotti, 2003).

Para a realização da presente investigação, utilizamos como instrumentos de recolha de dados, o inquérito por questionário e a entrevista. O inquérito por questionário, consiste numa técnica de investigação, onde o investigador utiliza um conjunto de questões para captar a opinião e perceção da população acerca de determinada realidade ou questão social, tendo em conta características identificadoras destes (Batista et al., 2021; Dias Correia, 1994). Podemos caracterizar esta técnica como uma técnica de observação não participante, uma vez que não existe interação direta entre o investigador e a população inquirida (Batista et al., 2021; Dias Correia, 1994).

Por sua vez, a entrevista encontra-se associado a estudos de carácter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados ou informações, dado o carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos (Batista et al., 2021).. As formas mais conhecidas de entrevistas, são: entrevista estruturada, semiestruturada e aberta (Miranda Pinto, 2009). Para a nossa investigação, escolhemos a entrevista semiestruturada. Como tal e, apesar da entrevista apresentar um carácter informal, elaborou-se um guião com algumas questões pertinentes ao tema em estudo. Deste modo, a entrevista pode realizar-se em um ambiente aberto, proporcionando ao investigador e ao entrevistado o à vontade para que a conversa pudesse fluir sem restrições ou impedimentos, mas sempre com o foco no tema em debate. A investigação em si, teve início em fevereiro de 2022 e deu-se por terminada em setembro de 2022.

O primeiro contacto com as equipas de CLDS foi realizado via e-mail, no mês de fevereiro de 2022. Este teve como objetivo verificar o interesse e disponibilidade das equipas para a participação no estudo. Após resposta das equipas, procedeu-se ao agendamento de datas e horários para o primeiro encontro. O primeiro encontro com as equipas foi realizado online, via zoom, no mês de março. Neste primeiro encontro procedeu-se a uma pequena entrevista, dividida em três partes. As primeiras questões incidiam na caracterização geral das equipas de CLDS (Nome da equipa, eixos de

intervenção, número de participações em gerações anteriores). De seguida, na segunda parte da entrevista, pretendemos verificar quais as maiores dificuldades existentes no dia-a-dia de uma equipa de CLDS, mediante o trabalho a realizar pelas equipas quais as principais dificuldades ou barreiras à execução do seu trabalho que estas equipas sentem como impeditivas. Por fim, na última parte da entrevista focamo-nos em compreender os níveis de literacia existentes sobre Planos de Gestão da Qualidade nas equipas de CLDS. Com isto, pretendemos compreender se as equipas detêm de conhecimentos acerca desta ferramenta de gestão, se sentem necessidade de trabalhar seguindo um plano de gestão, se encontram benefícios na utilização do mesmo, e, se sentem motivação para o fazerem. As entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora. Após a primeira entrevista, foi elaborado um questionário online e disponibilizado, via email, às equipas participantes da primeira entrevista. O questionário apresentava-se completamente focado na obtenção da opinião das equipas de CLDS acerca dos sistemas de gestão da qualidade e da utilização dos mesmos. Através deste, tornou-se possível compreender melhor a opinião das equipas de CLDS perante um sistema de gestão da qualidade e a existência ou não da necessidade da utilização de um nestas equipas. Após analisadas e comparadas as respostas obtidas na primeira reunião e no questionário online procedeu-se à elaboração do guião interpretativo da norma ISO 9001. Para a elaboração do guião, a investigadora muniu-se de informação e formação sobre a norma de modo a poder simplificar o mais e melhor possível os requisitos existentes no referencial normativo.

Após termino da elaboração do guião interpretativo, o investigador disponibilizou o mesmo a duas pessoas com conhecimentos na norma ISO 9001, para que estas pudessem ler e avaliar, apontar críticas e melhorias. Após realizada a verificação do guião interpretativo, este foi dado como terminado, tendo-se procedido a um novo contacto com novas equipas de CLDS para avaliação do guião. O contacto realizou-se via email, em junho de 2022 e, após resposta das equipas procedeu-se ao agendamento dos encontros, definindo hora, dia e modalidade do encontro (presencial ou via remota). Foram feitas 7 (sete) entrevistas, semiestruturadas. Assim sendo, o investigador, contou com o apoio de algumas questões previamente preparadas para o momento, mas acima de tudo houve a preocupação por manter a entrevista em modo aberto, por forma a proporcionar um ambiente confortável a todos os participantes, permitindo que estes se sentissem à vontade para intervir sempre que achassem necessário. Cada entrevista teve uma duração média de 2h.

3. Resultados

3.1 Apresentação e Discussão dos Resultados

Na primeira entrevista realizada com as equipas de CLDS, ainda como forma de enquadramento e conhecimento acerca do dia-a-dia das mesmas, questionamos as equipas sobre as principais dificuldades e/ou barreiras, que estas encontravam, na execução do seu trabalho. Apresentamos abaixo a listagem de barreiras identificadas pelas equipas.

- Falta de um guia prático atualizado para apoio à execução do projeto;
- Procedimentos de contratação pública, frequentemente realizados pelos técnicos afetos ao projeto, não tendo esta formação na área;
- Pensamento baseado em números e não em pessoas;
- Dificuldade na sustentabilidade das atividades após o término do Projeto;
- Precariedade dos vínculos laborais dos recursos humanos afetos à equipa;
- Capacitação e inovação do tecido empresarial insuficiente;
- Sobreposição de serviços, respostas e recursos;
- Individualismo Institucional;
- Equipa técnica reduzida para o trabalho a desenvolver;
- Oscilação política e económica generalizada;
- Inadaptação às novas tecnologias;
- Elegibilidade de despesas do projeto;
- Excesso de trabalho administrativo e burocrático;
- Falta de formação em diferentes áreas;

Num estudo, levado a cabo por Sardinha, este referia que “... a prestação de um determinado serviço está dependente de um conjunto de outras atividades e outros serviços, internos e externos à organização”(Sardinha et al., 2015). Assim sendo, este primeiro contacto serve para compreendermos a realidade enfrentada por uma equipa de CLDS e, percebermos de que forma pode o guião interpretativo ajudar as mesmas a ultrapassar alguma das dificuldades enumeradas anteriormente.

Após realizado o primeiro encontro com as equipas de CLDS, elaboramos um pequeno questionário online, com o qual pretendemos verificar os níveis de literacia acerca de um sistema de gestão da qualidade bem como de que forma as equipas identificavam o

sistema de gestão da qualidade em relação à sua relevância, vantagens ou desvantagens para as mesmas.

Com o questionário conseguimos verificar que:

1. Todas equipas apontam o tema qualidade como de **real interesse** para as equipas de CLDS, sendo **essencial** para uma boa realização do trabalho diário;
2. Todas as equipas responderam que, a implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) **não** apresenta ser uma dificuldade para o dia-a-dia dos CLDS;
 - No entanto, 80% das equipas inquiridas, dizem **não trabalhar** seguindo um sistema de gestão da qualidade (SGQ).
3. Aquando questionadas, acerca das **dificuldades** perante a implementação de um SGQ, as respostas obtidas foram:
 - a) “A partir do momento em que trabalhamos com pessoas há muitos aspetos que, como é natural, fogem ao nosso controlo.”
 - b) “A carência de recursos humanos para se dedicar a estes procedimentos.”
 - c) “Não existe um modelo uniforme de documentação a seguir;”
 - d) “Inexistência de uma plataforma para tratamento de dados dos participantes nas atividades.”
 - e) “O tempo despendido na aplicação e avaliação dos métodos.”

Na questão 5, perguntamos às equipas se estas viam como útil a criação de um plano de qualidade para os CLDS: 80% respondeu **SIM**.

- Verificamos, com esta questão, que as equipas que já trabalhavam com SGQ, contratam profissionais da qualidade externos à equipa afeta dos CLDS, sendo esses responsáveis pelo bom funcionamento do mesmo.
4. Por último, e ainda no seguimento da questão anterior (Q5), questionámos as equipas, sobre as **vantagens** que as mesmas viriam a obter com a criação do plano da qualidade para os CLDS, onde podemos verificar:
 - “Seria uma mais valia a criação de um plano de qualidade para os CLDS pois iria proporcionar uma melhor organização, orientação do trabalho desenvolvido e a desenvolver”

- “... intervenção seja sempre a mais adequada”
- “Uniformização de procedimentos e maior qualidade e rigor nos serviços prestados”
- “Seria útil para a uniformização dos métodos de trabalho”
- “... atividades realizadas com a máxima eficácia possível”
- “Maior concentração nos objetivos do projeto e nas expectativas dos beneficiários”
- “Melhoria da execução, coordenação e da produtividade”
- “Responsabilização dos funcionários, comunicação interna e externa, além da sistematização de tarefas e procedimentos, certificação com visibilidade externa e reconhecimento interno e externo”

Por último, após realizado o último contacto com as equipas de CLDS para avaliação e validação do guião interpretativo, pudemos verificar com as equipas que:

CLDS13- Sem conhecimento em SGQ

1. “... seria importante todos os CLDS, desde o momento que iniciam, seguirem um guia de apoio, onde todos funcionam seguindo aquelas linhas.”
2. “... todos os CLDS, funcionam/trabalham de maneiras diferentes e todos tiveram de se adaptar de maneiras diferentes”
3. “... achamos necessário seguir uma norma, mas uma norma que não seja mais burocracia”
4. “Concordamos que deveria existir um guião igual para todos os CLDS e, que todos tivessem de o seguir. Existindo o guião, acabávamos por perder menos tempo a fazer coisas que por vezes nem são necessárias”
5. “Nós já fazemos determinados pontos existentes na norma. Com a existência do guião seria mais fácil, sendo que ainda assim cada equipa teria de fazer as suas adaptações”
6. “O seguimento da norma faz todo o sentido, até porque dessa forma torna-se mais fácil justificar o que fazemos”
7. “Seguir uma norma ajuda no entendimento de certos pontos e por vezes até o próprio esclarecimento sobre como fazer determinado ponto. A norma vem simplificar o nosso trabalho”
8. “A existência do guião faz todo o sentido, até mesmo para num final de geração fazer uma verificação do trabalho realizado e uma avaliação daquela equipa de CLDS”
9. “O mais importante neste momento, é normalizar todos os CLDS”

CLDS7-CLDS8-CLDS9-CLDS10-CLDS11-CLDS12 – Com conhecimento SGQ

1. “Um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de regras e orientações de procedimentos organizados em prol do nosso trabalho melhorado”
2. “Com um sistema de gestão da qualidade utilizado diariamente, fazemos com que toda a gente saiba com o que contar”
3. “... é necessário termos instrumentos para avaliarmos o impacto das nossas ações e a satisfação obtida, mas também a qualidade perante as atividades que foram realizadas”
4. “A ISO 9001 já fazia parte da organização que nós integramos e desde o momento que entramos para a equipa CLDS foi realizado o acolhimento e, nesse acolhimento foi-nos a dado a conhecer esta norma e foi com ela que sempre trabalhamos”
5. “... deveria haver acompanhamento para verificação do trabalho realizado por forma a entendermos se o caminho seguido é o correto, o que deve ser corrigido e o que deve ser melhorado”
6. “Deve sim, existir uma guia, uma regra que nos regule e ao nosso trabalho”
7. “O guião é algo que viria ajudar a normalizar as equipas de CLDS”
8. “... iniciar com o guião será mais simples, e as gerações futuras terão posteriormente por onde se guiarem e terão exemplos passados para as ajudarem”

Podemos verificar ainda que todas detêm a mesma opinião em relação a outras questões como a formação:

- “... deveria haver formação para estes pontos. A equipa depende muito das capacidades dos técnicos. Antes de se iniciar o trabalho em equipa era necessário haver um guião e as devidas formações”
- “... o seguimento do guião irá depender da metodologia de trabalho de cada um. Será muito mais fácil segui-lo logo que se inicia a equipa, com as devidas formações”
- “... passa por dar formação aos técnicos das equipas, capacitar as pessoas...”
- “As equipas deveriam sempre receber formação em sistemas de gestão da qualidade de modo a ser mais fácil dar seguimento à norma...”
- “Existindo um guia de apoio à execução, deveria existir conjuntamente uma formação nem que fosse apenas para o coordenador de como pôr em prática esse guia”
- “Numa fase inicial é muito complicado porque são nos dadas muitas informações sobre normas, procedimentos, o que temos de escrever, como temos de fazer, mas depois tudo isto torna mais fácil o nosso dia-a-dia”

Em suma, com isto verificamos que de um modo geral, todas as equipas participantes do estudo, com ou sem conhecimento acerca de sistemas de gestão da qualidade, referem ser importante seguir uma norma bem como normalizar os CLDS. Todas as equipas de CLDS

entrevistadas, referiram que os CLDS, demonstram ser bons executores das tarefas que se propõe a realizar, mas não detém de capacidades que os permita demonstrar o trabalho realizado bem como o processo/caminho de trabalho desde a definição de o que fazer até ser feito. Com o guião, estas conseguiriam adquirir conhecimentos acerca de ferramentas diversas que poderiam utilizar para evidenciar o trabalho realizado.

“Deve sim, existir um guia, uma regra que nos regule e ao nosso trabalho. Infelizmente os CLDS são muito bons a executar, mas muito maus a demonstrar o que executamos. Notasse uma disparidade muito grande entre o executado e o demonstrado. “

Além disto, todas apontam a questão da formação como algo fundamental para uma correta execução e seguimento do guião. A existência de um guião sem o devido conhecimento do mesmo não faz sentido. O caminho passa por formar as equipas e ajudar as mesmas no percorrer do percurso, de modo a que assim se consiga alcançar o desejado - normalizar as equipas de CLDS.

“Consideramos a norma como uma coisa importante para o bom funcionamento dos CLDS bem como a existência de formações iniciais antes dos técnicos afetarem a equipa. A maior necessidade dos CLDS é aprenderem a documentar”

Por fim, com as entrevistas realizadas nas diferentes equipas, podemos verificar que, de um modo geral, quando uma equipa se encontra “ligada” a uma instituição, esta irá seguir um sistema de gestão da qualidade e aplicá-lo no seu dia-a-dia, em contradição às restantes equipas. Por exemplo, uma equipa de CLDS que se situe no mesmo ambiente de trabalho que uma organização social, será desde logo ambientada pela organização para o seguimento do sistema de gestão da qualidade utilizados por esta e, orientada pela mesma, o que, por conseguinte, irá fazer com que a equipa de CLDS aplique diariamente um sistema de gestão qualidade. No entanto, uma equipa de CLDS independente, ou seja, com sede de trabalho num outro local, não afeto a nenhuma organização social, não terá ninguém para lhe incumbir os mesmos métodos de trabalho, o que irá dificultar o seguimento de um sistema de gestão da qualidade.

Conclusão

Este trabalho tem como principal foco as equipas de CLDS e tem como objetivo entender como estas lidavam no seu dia-a-dia com questões relacionadas com a gestão da qualidade.

A qualidade é, cada vez mais, vista como um ponto diferenciador de qualquer organização ou setor de atividade e por isso todos anseiam pelo alcance da mesma. Assim sendo, os CLDS não ficam indiferentes a este tópico e estes também perseguem o mesmo objetivo das restantes organizações – a busca pela melhor realização possível do seu trabalho bem como o alcance da satisfação global de todos os intervenientes desta, sejam utentes, colaboradores ou outras partes interessadas.

Após análise da literatura e contacto direto com as equipas dos CLDS verificamos que o tema qualidade ainda se apresenta, de um modo geral, como um desafio. Verificamos que as equipas de CLDS entendem o que representa trabalhar seguindo um sistema de gestão da qualidade, mas referem sentir algumas dificuldades perante a implementação do mesmo. Desta forma, surge o guião interpretativo da norma ISO 9001. O guião surge com o objetivo de facilitar o trabalho diário das equipas de CLDS ajudando-as não só com questões como documentação, mas na obtenção de ferramentas para uma execução mais simples e mais rápida do trabalho. Com o guião interpretativo torna-se possível a normalização dos CLDS e, por conseguinte, a uniformização dos mesmos.

Em síntese, concluímos que as equipas de CLDS encontram-se fortemente motivadas para o alcance da qualidade na execução das suas tarefas. Assim sendo, o guião interpretativo da norma ISO 9001 revela-se aceite pelas equipas e é visto como uma mais valia para as mesmas.

Limitações à Investigação

Como todas as investigações, esta também sofreu com alguns impasses e dificuldades que foram surgindo ao longo da mesma.

Como principal dificuldade vimos a falta de calendário das equipas de CLDS para agendamento das entrevistas, o que por vezes provocou alguns atrasos na realização do trabalho. As equipas apresentam uma agenda bastante preenchida com eventos, atividades, entre outros a realizar, o que nem sempre é fácil de ajustar a tarefas alheias que possam surgir.

O facto de algumas entrevistas terem-se realizado via online, pode considerar-se também como uma dificuldade, uma vez que desta forma o entendimento e empatia criados entre investigador e entrevistado possam ser comprometidos.

Ainda assim, apesar da existência de limitações, a presente investigação alcançou algumas reflexões pertinentes sobre o tema, o que levou ao levantamento de certas questões surgindo deste modo algumas sugestões de investigação futura.

Sugestões de Investigação Futura

Após a realização da presente investigação sugerimos como proposta de investigação futura, o seguimento do presente estudo de causa na forma ativa, ou seja, realizando a implementação do guião interpretativo nas equipas de CLDS. O objetivo da futura investigação, passaria por:

- Formar as equipas de CLDS;
- Capacitar as equipas de CLDS para a implementação de sistemas de gestão de qualidade;
- Normalização e uniformização dos CLDS.

Referências

- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e Terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*.
- Apcer. (2015). *Guia-ISO9001:2015*.
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E. V., & Parrança Da Silva, F. (2021). *Volume 2: Reflexões em torno de recolha de dados- Metodologias de Investigação*. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Blevins, D. P., Ragozzino, R., & Eckardt, R. (2022). “Corporate governance” and performance in nonprofit organizations. *Strategic Organization*, 20(2), 293–317. <https://doi.org/10.1177/1476127020921253>
- Cardoso, J. C., & Luz, A. R. (2004). *Os Arquivos e os Sistemas de Gestão da Qualidade 1*. www.arquivistica.net,
- Charnet, E., Regina De Freitas, M., Querido De Oliveira Chamon, E. M., & Camarini, G. (2020). *Terceiro setor: Estudo do Gerenciamento de Projetos em uma cidade do Interior do estado de São Paulo* (Vol. 7, Issue 2). <https://orcid.org/0000-0002-9748-6953>
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. Em *Revista Portuguesa de Educação* (Vol. 16, Issue 2).
- Dias Correia, M. I. (1994). *O Inquérito por Questionário: Problemas Teóricos e Metodológicos Gerais*.
- Ferreira, J. D., de Araujo Buosi, V. V., & Gasparini, V. A. (2016). A Importância da Qualidade nas Organizações. *UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais = Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 17(1), 50. <https://doi.org/10.17921/1517-9427.2016v17n1p50-55>
- Ferreira, S. (2017). *Mudança e continuidade institucional do terceiro setor em Portugal*. 48–59. <https://www.researchgate.net/publication/324497041>
- Fonseca, M. C. O. (2018). *A Perceção dos/as assistentes sociais sobre a capacidade de inclusão dos CLDS 3G* [Mestrado]. Universidade de Coimbra.

- Gomes, L. D. V. (2016). *Implementação da Norma ISO 9001 em IPSS Efeitos e Exigências a Prazo*.
- Henriques, R., Cunha, A., Varjão, J., & Correia, L. (2009). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de um IPSS portuguesa. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*.
- Lisboa2020. (2019). *Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS-4G)*. www.portugal2020.pt
- Longo, R. M. J. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*.
- Lopes, J. C. da C. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico* [Universidade Europeia]. <http://hdl.handle.net/10400.26/13214>
- Lucas, S., Sardinha, B., Dias, O., & Pires, A. R. (2012). *Sistemas de certificação da Qualidade nas Respostas sociais*. <https://core.ac.uk/download/pdf/62691728.pdf>
- Martins, J. (2017). *Sistemas de Gestão da Qualidade em IPSS: O Caso do Tâmega e Sousa* [Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/15549>
- Ministério do trabalho e da Segurança Social. (2008). *Diário da República, 1.ª série- N.º 71-10 de Abril de 2008*.
- Miranda Pinto, R. J. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?- Um estudo no 1º Ciclo* [Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/5489>
- Neves, M. P. de S. (2012). *A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra*.
- POISE, & Fundo Social Europeu. (2019). *3.10- Contratos locais de desenvolvimento social (CLDS 4G)*. www.portugal2020.pt
- Programa Operacional Regional do Algarve. (2019). *Aviso_CLDS4G Algarve*.
- Puerta-Sierra, L., Limon-Romero, J., Tlapa, D., Sanchez-Lizarraga, M. A., Baez-Lopez, Y., Puente, C., & Ontiveros, S. (2020). *Norma ISO 9001:*

Desenvolvimento e Validando um Instrumento de Pesquisa Machine
Translated by Google. 8. <https://doi.org/10.1109/ACESSO.2020.3029744>

Sardinha, B., Soares, A., Marques, B., & Dias, O. (2015). *Definição de um Modelo Nacional de Reconhecimento dos Sistemas da Qualidade nas Instituições de Serviço Social.*

Sawant, M. A. (2016). *A quality Management System Implementation Framework for small-sized companies.*

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

Stock, D. M., & Erpf, P. (2022). *Systematic literature review on entrepreneurial orientation in nonprofit organizations – Far more than business-like behavior.*
<https://doi.org/10.1002/nvsm.1753>

Tolfo, S. da R. (1999). *Qualidade Total: Um novo paradigma?*
<https://doi.org/10.5007/8007>

Vilar, C. S. N. (2013). *Implementação do sistema de gestão da qualidade perspetivando a Integração do Ambiente e da Segurança: Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Empresa XYZ Portugal, Lda* [Instituto Superior de Educação e Ciências].
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8988/1/Tese%20Final%20SGQ%20XYZ_20.Dezembro.2013.pdf

Anexos

Guião Interpretativo

ISO 9001

Capítulo 1 - Explicação dos Requisitos da Norma

O sistema de gestão de qualidade, ISO 9001, documenta processos, procedimentos e responsabilidades envolvidos no cumprimento e objetivos da qualidade de uma organização (ISO 9001, 2015).

Tomando como base os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais e a Norma ISO 9001:2015, apresentamos o Plano da Qualidade para o Programa dos CLDS.

Ponto 4 da norma- Contexto da Organização

4.1) Compreender a organização e o seu contexto

A organização deve saber identificar as questões internas e externas relevantes.

Neste ponto a organização deve determinar qual a missão, visão e valores do programa que representa. Este é um recurso bastante poderoso quando inserido corretamente no dia-a-dia dos utentes e dos colaboradores. Estes são as diretrizes fundamentais presentes na organização, que indicam quem é a organização, o que esta valoriza e qual a direção que a mesma segue. É através da missão, visão e valores que relembramos o porquê de a organização existir.

As questões internas e externas são todas as questões que podem influenciar na capacidade de a organização atingir as suas metas e os resultados pretendidos. Estas apresentam-se divididas em forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) e oportunidades e ameaças.

- A organização deve conhecer-se primeiro e só depois elaborar o plano estratégico, definir quais as metas e objetivos.

Documentos: Análise Swot, cadeia de valor de Porter, Análise PESTEL

4.2) Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas

A organização deve compreender quem a rodeia e influencia positiva e negativamente. Deve definir quem são os seus stakeholders e manter uma comunicação assídua com os mesmos.

Esta relação deve ser monitorizada.

Documentos: Tabela matriz (expectativas VS necessidades VS grau de impacto das partes interessadas perante a organização).

4.3) Determinar o Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade

A definição do seu âmbito de aplicação, é importante de modo que não haja dúvidas em relação ao seu campo de ação (o que se encontra dentro e fora do SGQ).

A organização deve também estabelecer a sua estrutura organizacional, definindo a forma como a organização se divide e a hierarquia presente. Desse modo, tornar-se-á mais fácil a gestão das atividades e a comunicação entre os diferentes setores/colaboradores, atingindo mais rapidamente os objetivos estratégicos definidos.

Toda esta informação deve ser monitorizada e revista regularmente.

4.4) Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos

De modo a garantir o melhor funcionamento possível, a organização deve definir quais os processos necessários e as suas interações de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2015. Ao longo da fase de determinação dos processos a realizar, a organização deve analisar as atividades que o compõe, os recursos necessários, as entradas e saídas esperadas, quem são os responsáveis, entre outros itens que garantirão que o produto final corresponde ao esperado.

Assim sendo, todos os processos devem ser tratados e registados, desde o início do processo até que o mesmo seja dado como terminado. O registo dos resultados obtidos, serão o comprovativo do cumprimento do planeado.

Toda a documentação deve ser arquivada e guardada de forma adequada, durante um período de tempo definido, de modo a permitir a sua verificação sempre que necessário.

Ponto 5 da Norma- Liderança

5.1) Liderança e Compromisso

A liderança destaca-se pela criação de oportunidade na disponibilização de melhorias operacionais associadas às fases de implementação e monitorização do sistema de gestão da qualidade (Doeleman, Have & Ahaus, 2014).

5.1.1) Generalidades

É crucial que o topo da hierarquia demonstre liderança e compromisso perante o programa presente na organização e que transmitam essa atitude não só ao utente bem como aos demais colaboradores que acompanham o dia-a-dia da organização, fazendo com que o compromisso seja geral ao longo da cadeia de valor, lutando diariamente pelos mesmos objetivos.

- A gestão de topo deve ser parte ativa no sistema de gestão da qualidade.

5.1.2) Foco no cliente

Qualquer organização com qualidade trabalha por forma a atingir a satisfação do cliente, seja um utente, um familiar do utente, entre outros. O objetivo não é apenas manter a satisfação do cliente, mas criar condições para aumentar essa satisfação atingindo a fidelização do mesmo. Uma vez mais, são cruciais o envolvimento da gestão de topo e o conhecimento desta acerca dos seus clientes e das suas necessidades.

- A organização deve criar um registo de cada cliente e respetivas necessidades.
- A organização deve avaliar a satisfação do cliente.

5.2) Política

5.2.1) Estabelecer a política da qualidade

O estabelecimento da política de qualidade é o compromisso, apresentado pela organização, onde a mesma demonstra o total envolvimento perante o sistema de gestão da qualidade e, os objetivos a atingir.

- A gestão de topo é responsável por elaborar a política da qualidade.

A política da qualidade deve estar relacionada com o contexto da organização e as suas estratégias. Deve comprometer-se com a satisfação do cliente e a melhoria contínua do sistema.

5.2.2) Comunicação da política da qualidade

A política da qualidade deve ser disponibilizada e comunicada aos demais stakeholders e compreendida pelos mesmos.

- Esta deve ser afixada em um local visível por todos nas instalações da organização e, enviada a todas as partes interessadas.

5.2.3) Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

Perante a política da qualidade e o propósito que a organização apresenta, é fundamental a atribuição adequada das responsabilidades e do conhecimento sob as mesmas. Cada colaborador deve saber qual o seu papel no dia-a-dia da organização e assumi-lo ao longo dos processos efetuados. Todos devem ter consciência da sua importância individual e coletiva facilitando a comunicação e a realização das tarefas.

- Deve existir um manual do colaborador, onde constam os dados do colaborador e as suas respetivas funções (a organização deve ter um manual geral com as funções de todos os colaboradores e cada colaborador deve ser inteirado da sua função – respetivos afazeres)
- Folha de registos para processos (nome do colaborador, data e hora, função, processo/tarefa realizado)

Ponto 6 da norma- Planeamento

A norma ISO 9001:2015 integra o pensamento baseado no risco (ISO 9001, 2015).

6.1) Ações para tratar riscos e oportunidades

Ao planear o SGQ, a organização deve ter em conta as questões já tratadas anteriormente, como o contexto da organização (questões internas e externas), as partes interessadas definidas (necessidades e expectativas), e os processos necessários. Devendo definir, previamente estratégias de combate aos riscos e ações para fortalecer as oportunidades.

Neste ponto, é pedido um controlo apertado bem como um pensamento acima do acontecimento, ou seja, todos os riscos têm de ser registados, mesmos os de baixa

probabilidade, uma vez que apesar de probabilidade reduzida podem eventualmente acontecer.

Documentos: Tabela de registo de riscos (risco, probabilidade de acontecimento, o impacto, estratégia, ação e responsabilidade).

6.2) Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

O objetivo da qualidade interpreta-se como o que se pretende alcançar, estabelecendo metas para medir o alcance dos mesmos. Com estes, torna-se possível para a organização verificar em que patamar se encontram e que medidas devem tomar para melhor atingir os objetivos propostos. Os objetivos devem possuir metas concretas, ser monitorados e comunicados.

O objetivo da gestão de riscos é, diminuir os impactos negativos e potenciar os impactos positivos.

Para isso, a organização deve:

- Planear (planear todas as atividades e respetivos responsáveis)
- Identificar os riscos (riscos presentes em cada etapa/processo/atividade)
- Análise Qualitativa dos riscos (probabilidade/frequência de acontecimento)
- Análise Quantitativa dos riscos (qual o impacto)
- Desenvolver ações (planear como diminuir os riscos e aumentar as oportunidades)
- Controlo de Riscos (implantar planos, acompanhar os riscos identificados e identificar novos riscos)

(Saizarbitoria, Casadesús & Marimón, 2011; ISO 9001, 2015).

A organização deve avaliar, periodicamente, a eficácia do método de controlo de riscos e oportunidades.

- Os objetivos da qualidade devem ser documentados e arquivados.

6.3) Planeamento das alterações

A organização precisa analisar todas as mudanças, possíveis de acontecer e, determinar quais delas são relevantes e merecem tratamento adequado.

Ao planejar as mudanças, a organização deve ter em consideração o propósito das mudanças e as suas consequências, a integridade do SGQ, disponibilidade de recursos, alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades (APCER_GUIA_ISO9001_2015, 2015).

Documentos: Tabela de registo de mudanças

Ponto 7 da norma – Suporte

7.1) Recursos

7.1.1) Generalidades

Para que um processo possa ser executado, este necessita de recursos. Por isso, deve-se determinar, antecipadamente, para cada processo/atividade, quais os recursos necessários, sejam estes internos ou externos, para o bom funcionamento do sistema de gestão da qualidade.

7.1.2) Pessoas

Contratação de pessoas qualificadas e competentes para a função a exercer. Organização formada por uma equipa de trabalho habilitada e comprometidas com os objetivos da mesma.

7.1.3) Infraestrutura

A organização deve determinar e disponibilizar a infraestrutura adequada para a operação dos seus processos, para isso deve analisar os seus processos e definir quais os recursos necessários.

7.1.4) Ambiente para operacionalização dos processos

A organização deve preocupar-se em oferecer um ambiente agradável aos seus colaboradores para que eles executem os seus processos da melhor forma possível, podendo este ambiente ser proporcionado a nível social, psicológico ou físico (humidade, calor, frio...).

7.1.5) Recursos de monitorização e medição

O monitoramento e medição é essencial ao SGQ por forma a avaliar a correspondência de cada item ao padrão de qualidade estabelecido pela organização. Estes são realizados para proporcionar confiabilidade ou para avaliação dos processos.

7.1.6) Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional, é algo que apenas se obtém com o tempo e com a experiência, por esse motivo é importante identificar os conhecimentos da organização e transformá-los em documentos (instruções de trabalhos e procedimentos), ou seja, manter informação documentada.

7.2) Competências

A organização deve possuir uma equipa qualificada e empenhada em cumprir os ideais que lhe são apresentados. Isso não representa apenas as habilitações académicas, mas também as físicas e sociais para determinadas tarefas. Desse modo, a organização deve verificar e averiguar quais as competências que melhor os satisfaz e fazer correspondê-las às suas respetivas funções, adquirindo uma equipa de trabalho apta e empenhada.

7.3) Consciencialização

O colaborador deve ter consciência da política e dos objetivos da qualidade, da sua contribuição para a eficácia do SGQ, das consequências de não atender a algum requisito do sistema de gestão da qualidade, entre outros aspetos pertinentes para o bom funcionamento da organização e do seu SGQ.

7.4) Comunicação

A organização deve praticar uma comunicação ativa com as suas partes interessadas. Esta comunicação deve ser planeada, respeitando alguns itens, como: o que comunicar; quando comunicar; com quem comunicar; como comunicar; quem comunica.

7.5) Informação Documentada

Os documentos e registos de uma organização são a sua informação documentada. Documentos são regras ou padrões que devem ser seguidos e utilizados pela organização e, registos são as provas de que as regras estão a ser seguidas. Para atender à ISO 9001, a organização deve armazenar os documentos e registos exigidos pela Norma e pela própria organização. A informação documentada irá variar de acordo com o porte da organização, com a complexidade das atividades executadas por ela e com a competência necessária das pessoas envolvidas.

A informação documentada deve estar organizada, atualizada e corretamente identificada (título, data, autor, versão...).

A organização deve controlar os seus documentos e registos, com o objetivo de garantir que estes estejam sempre disponíveis e protegidos.

Ponto 8 da norma – Operacionalização

8.1) Planeamento e controlo operacional

A organização deve planear os seus processos, implementar o planeamento e controlar o funcionamento dos processos. Para tal existem alguns critérios a respeitar, tais como: determinar os requisitos para os produtos e serviços; estabelecer critérios para aceitação dos produtos e serviços; determinar os recursos necessários para alcançar a conformidade com os requisitos do produto e serviço; implementar o controlo de processos de acordo com critérios; determinar e conservar informação documentada na extensão necessária.

8.2) Requisitos para produtos e serviços

8.2.1) Comunicação com o cliente

Entender o cliente e as suas necessidades é o foco da organização. Com isso deve-se manter uma comunicação constante e interessada acerca de aspetos relevantes para ambos mantendo uma boa relação.

8.2.2) Determinação dos requisitos para produtos e serviços

Para determinar as características dos seus produtos e serviços, é preciso não só ter em conta as necessidades dos clientes, mas também considerar outros fatores que possam influenciar no seu processo.

Para tal, é necessário: atender aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; atender aos requisitos considerados necessários pela organização; garantir que a organização possa cumprir com o que promete.

8.2.3) Revisão dos requisitos para produtos e serviços

Existem alguns pontos a analisar, como forma de garantir a capacidade da organização em atender aos requisitos dos produtos e serviços, por exemplo: conduzir uma análise crítica antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente; assegurar todos e quaisquer requisitos de contrato ou pedido divergentes daqueles previamente definidos estão resolvidos; os requisitos do cliente devem ser confirmados pela organização antes da aceitação.

8.2.4) Alterações aos requisitos para produtos e serviços

A organização deve definir as características dos produtos e serviços, o planeamento e os processos de produção ou prestação de serviços e documentá-los. Tais documentos devem estar disponíveis para consulta, caso necessário (alteração de legislação, critérios do cliente...).

8.3) “Design” e desenvolvimento de produtos e serviços

A organização deve definir um procedimento para orientar o desenvolvimento de novos projetos. Além de definir, precisa garantir que o procedimento será seguido e utilizado no processo de projeto e desenvolvimento. Esse procedimento pode ser inspirado no ciclo PDCA. Parte importante de um planeamento é a divisão do projeto em etapas e a definição de formas de controlar e avaliar cada etapa. A organização deve determinar as características do produto ou serviço desenvolvido.

A organização deve garantir o controlo de processo de projeto e desenvolvimento respeitando alguns itens como: os resultados a alcançar têm de estar definidos; realizar análises críticas conduzidas para avaliar a capacidade de os resultados atenderem aos requisitos; realizar atividades de verificação e validação conduzidas para assegurar que os requisitos sejam atendidos; reter informação documentada sobre a atividade.

Nota: Todas as etapas do projeto devem ser registadas, tendo como base as características apontadas referentes ao produto ou serviço requerido, deve elabora-se um checklist com todas as etapas e fases de desenvolvimento para fazerem o devido acompanhamento.

Deve-se definir um procedimento padrão para as mudanças. É necessário avaliar as possíveis mudanças e suas consequências antes de estas serem aprovadas, sempre que aconteçam mudanças deve haver um registo sobre a decisão (o que levou à decisão, quem o responsável, como procederam).

8.4) Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

A organização deve avaliar os seus fornecedores, por forma a garantir que estes cumprem os requisitos exigidos pela mesma e desta forma garantir a posterior satisfação dos clientes da organização. Para tal devem ser estabelecidos critérios de aceitação para cada fornecedor e estes devem ser avaliados, selecionados e monitorizados, tendo estas informações de ser revistas periodicamente. Todas as informações obtidas devem ser informação documentada.

A organização deve comunicar aos fornecedores todas as informações relevantes acerca do produto ou serviço requerido de modo que este chegue ao cliente conforme o planeado e pedido pelo próprio. Por exemplo: os processos, produtos e serviços a serem prestados; a aprovação de produtos e serviços, métodos, processos e equipamentos; interações do fornecedor com a organização;

8.5) Produção e prestação do serviço

Ao longo de todo o processo de produção é necessário haver um controlo do que está a ser feito, para a isso é necessário existirem procedimentos de verificação como checklist, por exemplo, por forma a garantir que tudo está a ser feito como planeado. Caso necessário, a organização deve estabelecer processos de rastreabilidade de produtos ou serviços de modo a assegurar que determinado produto ou serviço se encontram conforme o planeado. A organização é responsável por proteger a propriedade (dados pessoais, bens materiais, acesso a instalações, ...) do cliente ou fornecedor, caso não o consiga fazer deve relatar de imediato e registar o sucedido. Sempre que for necessário realizar uma alteração todas as informações devem ser registadas, desde o porquê ao quem, quando e como.

Após entrega do produto ou serviço, a organização deve verificar a satisfação do cliente.

8.6) Libertação de produtos e serviços

A organização deve estabelecer um procedimento para cada produto e serviço de libertação, ou seja, antes do produto ou serviço ser dado como terminado e entregue ao cliente, este passa por uma fase de verificação do cliente. Deste modo, a organização garante que entrega o pedido tal como planeado. Esta libertação pode ser feita apenas na fase final, após terminadas todas as etapas do processo de produção ou no final de cada etapa, dependendo do que melhor se adequar à situação.

8.7) Controlo das saídas não conformes

Estabelecer procedimentos de controlo de identificação de saídas não conformes (diferentes do planeado). Todo o processo deve ser documentado.

Ponto 9 da norma- Avaliação do desempenho

9.1) Monitorização, medição, análise e avaliação

A organização deve avaliar o seu desempenho e a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade. É necessário monitor e medir, estabelecer procedimentos e métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação, decidir quando estas ações devem ser feitas e quem as deve realizar, registrando sempre todas as ações realizadas. A organização deve ter como base o ciclo PDCA (melhoria contínua).

Estas análises servem também para avaliar a satisfação do cliente, sendo este o foco da organização, a satisfação do cliente deve ser monitorizada e medida, analisada e avaliada, de forma que se consiga entender quais os pontos fracos no serviço/atendimento e quais os pontos fortes ou oportunidades de melhoria existentes.

9.2) Auditoria Interna

Através das auditorias podemos identificar e eliminar falhas que não seriam facilmente encontradas em situações normais e ainda identificamos melhor as oportunidades de melhoria. As auditorias são utilizadas para observar, questionar, verificar, propor alterações e procedimentos no sistema. A sua função é avaliar a eficácia e eficiência de outros mecanismos de controlo.

9.3) Revisão pela gestão

Uma análise crítica é uma avaliação geral de alguma coisa, com o objetivo de propor melhorias ou soluções para problemas identificados. É o dever da gestão de topo assegurar o bom desempenho do sistema de gestão da qualidade implementado e a satisfação do cliente e das demais partes interessadas. A gestão de topo deve estar totalmente por dentro dos assuntos da qualidade tratados na organização.

A revisão pela gestão de topo deve resultar em melhorias para a organização, para os seus processos e métodos de trabalho. Estas revisões devem ser registadas e guardadas como informação documentada.

Importante: A avaliação de desempenho vai muito além da avaliação individual ou coletiva dos colaboradores. Quando a organização deixa de olhar para as matrizes comuns de assiduidade e pontualidade e passa a focar-se noutros pontos importantes como o talento para determinado processo ou a produtividade conseguida de forma individual ou em equipa, a organização consegue dividir de outra forma as tarefas melhorando imediatamente os resultados esperados.

Muito para além da avaliação dos colaboradores, está a avaliação da satisfação e avaliação das atividades.

Os resultados obtidos na avaliação de desempenho servem de base para a melhoria contínua da organização.

Esta análise e avaliação deve ser feita de acordo com as metas estabelecidas inicialmente. A cada nova avaliação as metas devem ser revistas, definindo-se novas em função das melhorias já obtidas e de eventuais novos problemas encontrados.

Ponto 10 da norma – Melhoria

A organização deve melhorar continuamente, após alcançar uma meta, deve definir logo outra, e assim consecutivamente. Com base no pensamento da melhoria contínua, o tratamento das não conformidades também devem ser vistos como uma oportunidade de melhoria para a organização, aproveitando a falha ocorrida para aperfeiçoar o processo e consequentemente aumentar a satisfação do cliente.

A organização deve considerar o resultado das análises e avaliações realizadas pela direção sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade. Deve determinar entre as oportunidades de melhoria observadas, quais as que devem ser abordadas para alcançar a melhoria contínua.

Capítulo 2 - Fases de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

1. Fase de Preparação

Decisão da gestão de topo da implementação de um sistema de gestão de qualidade. Definição e documentação da política de qualidade da organização. Definição do âmbito do sistema de gestão da qualidade.

Objetivos:

- Estudo da entidade;
- Estudo da norma ISO 9001:2015;

2. Fase de Diagnóstico

Através da elaboração de um checklist, por exemplo, pode realizar-se uma auditoria interna, com o objetivo de entender os critérios da organização e a direção da mesma, bem como a melhor forma para atingir uma melhoria contínua.

3. Fase de Implementação

A implementação divide-se em cinco etapas do processo: estabelecimento de metas e/ou objetivos, análise da organização, elaboração do plano estratégico, implementação do plano estratégico e monitoramento do plano estratégico.

O propósito desta fase passa pela documentação dos procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade, tendo por base a Política da Qualidade adotada pela organização.

4. Fase Operacional

Nesta fase, os colaboradores devem ser consciencializados sobre a temática do Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente no que toca à realização dos procedimentos de acordo com o que está estabelecido na Política da Qualidade. Mediante esta consciencialização, os mesmos devem ser monitorizados, através da realização de auditorias. Desta forma, a organização torna-se capaz de identificar, mais facilmente, os aspetos que necessitam de maior atenção.

(Sawant, 2016)

Capítulo 3 - Questões Auditoria

| Requisitos | |
|------------|---|
| 4.1 | A organização define as questões internas e externas relevantes? |
| 4.2 | 1- A organização determina as partes interessadas relevantes para o SGQ? 2- A organização determina os requisitos das partes interessadas, com relevância para o SGQ? |
| 4.3 | 1- A organização considera as questões internas e externas, definidas em 4.1, na definição do seu âmbito? 2- A organização considera os requisitos das partes interessadas relevantes, referidos em 4.2? 3- A organização considera quais os produtos e serviços abrangidos pelo SGQ? 4- A organização documentou o âmbito? |
| 4.4 | Abordagem dos riscos e oportunidades para a organização, conforme determinado no requisito 6.1? |
| 4.4.1 | 1- O sistema de gestão da qualidade, processos necessários e sequência de interação foram estabelecidos de acordo com o pedido pela norma? 2- A organização determinou quais os critérios e métodos necessários para assegurar a operação e o controlo eficazes dos processos estabelecidos? 3- Os recursos necessários para o desenvolvimento de um processo são assegurados? 4- Foram atribuídas responsabilidades e autoridades para cada processo? 5- Práticas de avaliação e melhoria dos processos implementados? |
| 5.1.1 | A gestão de topo responsabilizasse pela eficácia do sistema de gestão da qualidade em: a) Estabelecer a política e os objetivos da qualidade? b) Integração dos requisitos do SGQ nos processos estratégicos da organização? c) Garantia de recursos necessários? d) Comunicar a política? e) Foco no cliente? |
| 5.2.1 | 1- A Gestão de topo estabelece, implementa e mantém uma política de qualidade que: a) É apropriada para a organização? b) Proporciona um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade? c) Inclui o compromisso de satisfazer os requisitos aplicáveis? 2- Inclui um compromisso com a melhoria contínua? |

| | |
|-------|--|
| 5.2.2 | <p>1- A política de qualidade é:</p> <p>a) Disponibilizada e mantida como informação documentada?</p> <p>b) Comunicada e compreendida e aplicada dentro da organização?</p> <p>2- Disponibilizada para as partes interessadas relevantes?</p> |
| 5.3 | A gestão de topo garantiu a definição, comunicação e clareza perante os papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais? |
| 6.1.1 | <p>1- Determinaram-se os riscos e oportunidades?</p> <p>2- A organização considerou, se os riscos e oportunidades observados em 4.1 e 4.2, tem garantias de que o sistema de gestão da qualidade:</p> <p>a) Pode atingir os resultados pretendidos?</p> <p>b) Aumenta os efeitos desejáveis?</p> <p>c) Previne ou reduz os efeitos indesejados?</p> <p>d) Alcança a melhoria contínua?</p> |
| 6.2.1 | <p>1- A organização estabeleceu objetivos de qualidade que são:</p> <p>a) Consistentes com a política de qualidade?</p> <p>b) Mensuráveis?</p> <p>c) Considerou os requisitos aplicáveis?</p> <p>d) Relevantes?</p> <p>e) Monitorizados?</p> <p>f) Comunicados?</p> <p>g) Atualizados?</p> <p>2- A organização planeou como atingir os seus objetivos de qualidade ao:</p> <p>a) Identificar o que precisa ser feito?</p> <p>b) Identificar os recursos necessários?</p> <p>c) Identificar a responsabilidade pela realização?</p> <p>d) Data de vencimento para realização?</p> <p>e) Avaliação dos resultados?</p> |
| 6.3 | <p>A organização considera o planeamento das mudanças, pensando no:</p> <p>a) Propósito e potenciais consequências?</p> <p>b) Integridade do SGQ?</p> <p>c) Disponibilidade de recursos?</p> <p>d) Alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades?</p> |
| 7.1.1 | A organização determinou os recursos necessários enquanto considerava limitações dos recursos internos? |
| 7.1.2 | A organização definiu quais as pessoas que integram os processos do SGQ? |
| 7.1.3 | A organização definiu infraestruturas necessárias para o |

| | |
|-------|--|
| | funcionamento efetivo do sistema de gestão da qualidade? |
| 7.1.4 | A organização preocupa-se em proporcionar um ambiente agradável aos seus colaboradores? |
| 7.2 | A organização determinou as competências necessárias para a realização de cada trabalho e assegura a atribuição de pessoas competentes para o trabalho bem como ações para adquirir as competências necessárias e avaliar a eficácia? |
| 7.3 | A organização assegura que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização respeitam: a) A política de qualidade? b) Objetivos de qualidade relevantes? c) Contribuições para a eficácia do sistema de gestão da qualidade? d) Consequências de não atender algum requisito do sistema de gestão da qualidade? |
| 7.4 | A organização determinou as questões relativamente à comunicação interna e externa: a) O que comunicar? b) Quando comunicar? c) Quem irá ser comunicado? d) Como comunicar? e) Quem comunica? |
| 7.5.1 | 1- O sistema de gestão da qualidade da organização inclui as informações documentadas exigidas pela Norma ISO 9001:2015? 2- A informação documentada respeita as regras de arquivo impostas pela norma? |
| 8.1 | 1- A organização determinou requisitos para os produtos e serviços, estabeleceu critérios de aceitação dos mesmos e determinou quais os recursos necessários para alcançar conformidade com os requisitos do produto e serviço? 2- Foram implementados métodos de controlo de processos de acordo com os critérios estabelecidos? |
| 8.2.1 | A organização demonstra preocupação com o cliente, apresentando uma comunicação assídua com os mesmos de modo a garantir total satisfação na aquisição de um produto/serviço? |
| 8.3 | 1-A organização definiu um procedimento para orientar o desenvolvimento de novos projetos? 2- A organização garante a utilização do procedimento estabelecido, o seu seguimento e utilização no processo de projeto e desenvolvimento? |

| | |
|-------|--|
| 8.3.2 | <p>A organização considera no planeamento de projetos e desenvolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A complexidade das atividades de projeto e desenvolvimento? b) Os estágios de processo requeridos? c) As atividades de verificação e validação? d) Os recursos internos e externos necessários? |
| 8.3.3 | <p>Foram determinadas as características essenciais do produto ou serviço que será desenvolvido, tendo em conta os requisitos funcionais e de desempenho, informação derivada de projetos similares anteriores bem como os requisitos estatutários e regulamentares?</p> |
| 8.3.4 | <p>1- Existe um controlo do processo de projeto e desenvolvimento como forma de garantir, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Os resultados a alcançar são definidos? b) Conduzem análises críticas, para avaliação da capacidade de os resultados atenderem aos requisitos? c) Conduzem atividades de verificação e validação para assegurar que os requisitos sejam atendidos? d) São tomadas as ações necessárias aquando existência de algum problema? <p>2- A informação documentada é retida?</p> |
| 8.3.5 | <p>A organização garante que a entrega do projeto respeita:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O atendimento aos requisitos de entrada? b) A adequação a processos subsequentes? c) A especificação das características essenciais? |
| 8.3.6 | <p>A organização definiu um procedimento padrão para as mudanças, que inclua a necessidade de avaliar as mesmas e as suas consequências antes de serem aprovadas bem como a necessidade de acompanhar e controlar essas mudanças?</p> |
| 8.4.1 | <p>A organização determina os controlos a aplicar a processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da organização?</p> |
| 8.4.3 | <p>A organização comunica aos seus fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Os processos, produtos e serviços a serem prestados? b) A aprovação de produtos e serviços, métodos, processos e equipamentos? c) As competências necessárias? d) O controlo e monitoramento do desempenho do fornecedor? e) Atividades de verificação ou validação que a organização pretende desempenhar nas instalações do fornecedor? |
| 8.5.5 | <p>Ao determinar a extensão das atividades de pós-entrega requeridas, a organização considera o retorno de informação dos clientes?</p> |

| | |
|-------|---|
| 9.1.1 | <p>A organização avalia o seu desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade, determinando:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O que precisa ser monitorado e medido? b) Os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação? c) Quando realizar o monitoramento, medição, análise e avaliação? |
| 9.1.2 | <p>A organização monitoriza a informação relacionada à percepção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas?</p> |
| 9.1.3 | <p>A organização analisa os resultados e usa-os para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Verificar a conformidade de produtos e serviços? b) Avaliar e melhorar a satisfação do cliente? c) Avaliar o desempenho de fornecedores externos? d) Desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade? e) Eficácia do planeamento? f) Eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades? g) Necessidade de melhorias? |
| 9.2 | <p>1- A organização recorre a auditorias internas, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria? b) Definir os critérios da auditoria e o âmbito para cada auditoria? c) Selecionar auditores e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade? d) Assegurar a comunicação dos resultados das auditorias à gestão pertinente? e) Executar correção e ações corretivas apropriadas o mais rápido possível? <p>2- A organização retém toda a informação documentada?</p> |
| 9.3 | <p>A gestão de topo avalia o sistema de gestão da qualidade periodicamente, demonstrando preocupação e cuidado com o mesmo?</p> |
| 9.3.2 | <p>Aquando realização do planeamento e análise crítica, a gestão de topo tem conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O andamento ou o resultado de ações provenientes de análises críticas anteriores; b) Mudanças no contexto da organização? c) Informação sobre o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade? d) Suficiência de recursos disponibilizados? e) Eficácia de ações tomadas para abordar riscos e oportunidades? f) Oportunidades de melhoria? |
| 10.1 | <p>A organização preocupa-se melhorar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade, procurando melhorar produtos e serviços para atender a requisitos bem como corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados?</p> |

- A resposta a estas questões deve ser descrita em uma tabela de análise quantitativa. Para cada questão respondem, “SIM” ou “NÃO” e, prosseguem com a avaliação numa escala de 1 a 5, sendo 1- quase não cumprem, e 5- cumprem perfeitamente.

Exemplo

| Requisitos | Sim/Não | 1 a 5 | Dificuldades | Ações de melhoria |
|-------------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------------|
| | | | | |
| | | | | |

Capítulo 4 - Documentos e registos OBRIGATÓRIOS pedidos pela norma NP EN ISO 9001:2015

- Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (cláusula 4.3)
- Política da qualidade (cláusula 5.2)
- Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir (cláusula 6.2)
- Registos de monitorização e medição de equipamentos de calibração (cláusula 7.1.5.1)
- Registos do conhecimento organizacional (cláusula 7.1.6)
- Registos de formação e competências (cláusula 7.2)
- Registos dos resultados da revisão novos requisitos para produtos e serviços (cláusula 8.2.3.2)
- Registo sobre o planeamento do design e desenvolvimento (cláusula 8.3.2)
- Registos sobre entradas para o design e desenvolvimento (cláusula 8.3.3)
- Registos de controlos do design e desenvolvimento (cláusula 8.3.4)
- Registos de saídas do design e desenvolvimento (cláusula 8.3.5)
- Registos de alterações do design e desenvolvimento (cláusula 8.3.6)
- Critérios para avaliação e Seleção de fornecedores (cláusula 8.4.1)
- Características dos produtos a serem produzidos e os serviços a serem prestados (cláusula 8.5.1)
- Registos sobre propriedade do cliente ou fornecedores externos (cláusula 8.5.3)
- Registos de controlo das alterações (cláusula 8.5.6)
- Registos de libertação de produtos e serviços (cláusula 8.6)
- Registos de saídas não conformes (cláusula 8.7.2)

- Resultados de monitorização medição análise e avaliação (cláusula 9.1.1.)
- Programa de auditorias internas e seus resultados (cláusula 9.2)
- Registos da revisão pela gestão (cláusula 9.3)
- Registos da natureza e dos resultados das ações corretivas (cláusula 10.2.2)

(ISO 9001, 2015)

É ainda de referir que para além destes documentos e registos existem outros igualmente importantes, que apesar de não serem obrigatórios ajudam no seguimento do sistema de gestão da qualidade. Tais como:

- Procedimento para determinar o contexto da organização e necessidade e expectativas das partes interessadas (cláusulas 4.1 e 4.2)
- Procedimento para tratar riscos e oportunidades (cláusula 6.1)
- Procedimento para competência, formação e consciencialização (cláusulas 7.1.2, 7.2 e 7.3)
- Procedimento para manutenção de equipamento e equipamento de medição (cláusula 7.1.5)
- Procedimento para controlo de informação documentada (cláusula 7.5)
- Procedimento para gestão do cliente (cláusula 8.2)
- Procedimento para design e desenvolvimento (cláusula 8.3)
- Procedimento para produção e prestação do serviço (cláusula 8.5)
- Procedimento para preservação (cláusula 8.5.4)
- Procedimento para gestão de não conformidades e Ações corretivas (cláusulas 8.7 e 10.2)
- Procedimento para avaliação da satisfação do cliente (cláusula 9.1.2)
- Procedimento para realização da auditoria interna (cláusula 9.2)
- Procedimento para revisão pela gestão (cláusula 9.3)

(ISO 9001, 2015)

Sugestões

- 1) Pelo menos um elemento da equipa técnica deve ter formação em sistemas de gestão da qualidade
- 2) Toda a equipa deve passar por uma fase de acolhimento, pelo menos duas semanas antes do início de atividade da equipa, para:
 - Estudar o guião de apoio elaborado para as equipas de CLDS 3G
 - Apresentação e compreensão do guião interpretativo da norma ISO 9001
 - Reconhecimento do terreno e das suas necessidades
 - Definição do âmbito e contexto da equipa
- 3) Acompanhamento das equipas por parte da segurança social (visitas trimestrais, para verificação do trabalho e documentação bem como esclarecimento de dúvidas relativamente ao sistema de gestão da qualidade entre outros assuntos)
- 4) Reunião mensal de equipa para acompanhamento da mesma