

Vitor Hugo Lourenço da Rocha

Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Associação de
Solidariedade Social da Madalena

Projeto no âmbito do Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Júlio Faceira Guedes



UNIVERSIDADE
PORTUGALENSE

Departamento de Economia, Gestão e Informática – DEGI

Dezembro de 2016

Agradecimentos

O Primeiro agradecimento é realizado à Associação de Solidariedade Social da Madalena pelo apoio e disponibilidade para a realização do presente projeto. Um agradecimento especial a todos os colaboradores pelo tempo dedicado e apoio na elaboração dos documentos necessários.

O Segundo agradecimento é realizado ao Professor Júlio Faceira Guedes pelo apoio e disponibilidade demonstrada sempre que solicitado, bem como pelos conselhos no decorrer da realização do projeto.

Em Terceiro lugar um agradecimento muito especial aos meus Pais e a minha Irmã pelo incentivo e apoio incondicional para a conclusão do projeto.

Resumo

O objetivo primordial do presente projeto passa pela implementação de um SGQ na ASSM, sustentado na NP EN ISO 9001: 2015. A adoção de SGQ por parte de instituições do terceiro setor é uma prática que tem vindo a crescer, dada a importância destas instituições demonstrarem perante os seus clientes e perante a própria sociedade a sua capacidade em fornecer produtos ou serviços com qualidade. Outras vantagens surgem como o reforço da notoriedade das instituições e a otimização de recursos conseguida, uma vez que os recursos nestas organizações tendem a ser mais limitados.

O presente projeto encontra-se estruturado em três grandes capítulos, onde numa primeira fase é realizada uma revisão bibliográfica ao tema da qualidade e sua pertinência no terceiro setor, num segundo grande capítulo é feita a descrição do modelo de gestão que será implementado na ASSM e no terceiro grande capítulo é explicitada a metodologia para a implementação do modelo escolhido.

A implementação do modelo de gestão da qualidade com base na NP EN ISO 9001: 2015 foi amplamente conseguida, tendo abrangido numa fase inicial o serviço do CCAO da ASSM. Pretendia-se com a adoção do presente modelo a criação de uma cultura de melhoria contínua, bem como a melhoria da comunicação entre os colaboradores e a uniformização dos processos de trabalho. Nesse sentido foram desenvolvidos diversos documentos para suporte do SGQ criado e implementadas formações junto dos responsáveis dos processos de modo a uniformizar e interiorizar os métodos de trabalho.

A Estratégia da Organização reflete-se na sua Política da Qualidade e busca pela melhoria contínua é a chave para atingir-se a qualidade total. Com a criação do SGQ a associação consegue não só controlar as suas atividades como também implementar ações de melhoria quando se revela necessário.

Palavras-Chave: Qualidade; Sistema de Gestão da Qualidade; NP EN ISO 9001: 2015; Terceiro Setor; Estratégia; e Política da Qualidade.

Abstrat

The primary objective of this project involves the implementation of a QMS in ASSM, sustained in ISO 9001: 2015. The adoption of QMS by institutions of the third sector is a practice that has been growing, given the importance of these institutions show before their customers and before the society itself to its ability to provide products or services with quality. Other advantages appear as the reinforcement of the brand of the institutions and the optimization of resources gotten, once the resources in these organizations tend to be more limited.

This project is structured in three main chapters, which initially is carried out a literature review to the quality theme and its relevance in the third sector, a second big chapter is made the description of the management model that will be implemented in ASSM and the third great chapter is explained the methodology for the implementation of the chosen model.

The implementation of quality management model based on the NP EN ISO 9001: 2015 was largely achieved, and covered at an early stage the service ction of ASSM. It was intended with the adoption of this model to create a culture of continuous improvement, as well as improving communication between employees and the standardization of work processes. In this sense we have developed several documents to support QMS created and implemented training to those in charge of the mode processes to standardize and internalize the working methods.

The Organization strategy is reflected in its Quality Policy and pursuit of continuous improvement is the key to reach to total quality. With the creation of the QMS the association can not only control their activities as well as implement improvement actions when it appears necessary.

Keywords: Quality; Quality Management System; NP EN ISO 9001: 2015; Third Sector; Strategy; and Quality Policy.

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	3
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	7
Índice de Figuras.....	8
Índice de Quadros	9
Introdução	10
Capítulo A. Revisão Bibliográfica	13
1. A Qualidade Enquanto Conceito	13
2. Evolução Histórica do Conceito de Qualidade	14
3. Os Gurus da Qualidade	18
3.1. Walter Andrew Shewhart.....	18
3.2. Joseph Moses Juran	21
3.3. Armand V. Feigenbaum.....	22
3.4. Kaoru Ishikawa	24
3.5. Genichi Taguchi.....	26
3.6. Philip Crosby	27
3.7. W.E.Deming	28
3.8. David Garvin.....	32
4. Caracterização do Terceiro Setor em Portugal	35
4.1. Abordagem Preliminar ao Conceito do Terceiro Setor.....	35
4.2. Evolução do Terceiro Sector em Portugal e na Europa	38
4.3. Composição do Terceiro Setor em Portugal	43
5. As IPSS e a adoção de novas filosofias na sua gestão	47
6. Os Modelos de Gestão da Qualidade	50

6.1. As Normas ISO 9000 e a sua Evolução	51
6.1.1. A Norma NP EN ISO 9001: 2015.....	55
6.2. Modelo de Avaliação da Qualidade Desenvolvido pelo ISS	61
Capítulo B. O Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001	63
1. A Abordagem por Processos.....	63
2. A Documentação do SGQ.....	65
3. A Certificação do SGQ	67
Capítulo C. Implementação do SGQ na ASSM.....	70
1. Perspetiva Histórica da ASSM	70
2. Motivação da ASSM para a Implementação do SGQ.....	72
3. O SGQ com base na NP EN ISO 9001: 2015	72
4. Caraterização do Processo de Implementação do SGQ	74
4.1. O Ciclo PDCA	75
4.2. Requisito n.º 1 – Objetivo e Campo de Aplicação.....	76
4.3. Requisito n.º 2 e 3 – Referências Normativas.....	77
4.4. Requisito n.º 4 – Contexto da Organização	77
4.5. Requisito n.º 5 – Liderança.....	82
4.6. Requisito n.º 6 – Planeamento	84
4.7. Requisito n.º 7 – Suporte	87
4.8. Requisito n.º 8 – Operacionalização	92
4.9. Requisito n.º 9 – Avaliação do Desempenho	103
4.10. Requisito n.º 10 – Melhoria	104
Conclusão	105
Bibliografia	109
Anexos	113

Lista de Siglas e Abreviaturas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade;

GQT – Gestão da Qualidade Total;

CQT – Controlo da Qualidade Total;

Ciclo PDCA - Plan, Do, Check e Act;

ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations;

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social;

PCDQSRS - Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais;

EFQM – European Foundation for Quality Management;

ISS – Instituto da Segurança Social;

IPQ – Instituto Português da Qualidade;

SQRS - Sistema de Qualificação das Respostas Sociais;

ASSM – Associação de Solidariedade Social da Madalena;

CCAO – Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais;

P.GS – Processos de Gestão do Sistema;

P.GR – Processos de Gestão de Recursos;

P.MTA – Processos de Monitorização, Tratamento de dados e Avaliação; e

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

Índice de Figuras

Figura 1 – Dimensões da Qualidade.....	14
Figura 2 – Evolução do Conceito de Qualidade.....	17
Figura 3 – Abordagem de DEMING à Qualidade.....	29
Figura 4 – Ciclo PDCA	30
Figura 5 – Conceção da Qualidade segundo David Garvin (Resumo)	33
Figura 6 – O Triângulo do Terceiro Setor	37
Figura 7 – Composição do Terceiro Setor.....	47
Figura 8 – Modelo de um SGQ baseado em Porcessos.....	65
Figura 9 – Distribuição Mundial de Certificados em ISO 9001 em 2014.....	69
Figura 10 – Evolução em Portugal do N.º de Certificados ISO 9001	70
Figura 11 – Estrutura Documental do SGQ da ASSM.....	81

Índice de Quadros

Quadro 1 – Organizações Sem Fins Lucrativos e Campos de Intervenção.....	44
Quadro 2 – Modelo da Qualidade das Respostas Sociais: Critérios	62
Quadro 3 – Conograma para a Implementação do SGQ na ASSM	74
Quadro 4 – Matriz Simplificada de Gestão de Processos da ASSM	75

Introdução

O tema da qualidade caracteriza-se por ser vasto, complexo e diverso, encontrando-se em voga nos dias de hoje e sendo exigido por cada um de nós enquanto consumidores de bens e serviços. Numa época de crescente globalização dos mercados, facilitada através das tecnologias de informação, aculturação dos povos, variações no panorama económico e social, as organizações procuram criar vantagens competitivas, através da certificação das suas atividades nomeadamente dos seus sistemas de gestão da qualidade (SGQ), com o objetivo de melhorar permanentemente a qualidade dos seus produtos, processos e serviços e assim garantir uma maior eficácia e eficiência organizacional e no limite a própria sustentabilidade das organizações.

Conforme indicam Pinto & Soares (2011), “o desenvolvimento de uma cultura baseada em premissas e princípios da qualidade e os seus consequentes valores, abrirão caminho à eficácia e melhoria contínua dos métodos e processos organizacionais”. Ainda segundo os autores referidos, “a qualidade constitui o motor de sucesso de qualquer organização e o seu reconhecimento, o fator de distinção e escolha de produtos e/ou serviços”. Os SGQ permitem assim criar um enquadramento certo para a melhoria contínua, aumentando as probabilidades de alcançar a satisfação dos clientes, colaboradores, parceiros e outras partes interessadas, transmitindo confiança à organização e aos seus clientes da sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consistente os respetivos requisitos (Gestão da Qualidade das Respostas Sociais: Cento de Dia, 2010).

A Qualidade é assim vista nos dias de hoje como um elemento fundamental dos quais as organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, não se podem desassociar, sendo transversal a todos os setores de atividade e áreas da economia, inclusive das organizações que fazem parte do Terceiro Setor em Portugal, focando-se o presente projeto na análise desta temática nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), e em particular na Associação de Solidariedade Social da Madalena (ASSM).

Embora denote-se um crescimento no número de IPSS que adotam a certificação da qualidade como um eixo da sua estratégia e missão, ainda são poucos os casos face ao número total de instituições existentes. O objetivo principal do presente projeto consistiu na criação e implementação de um SGQ na associação, com a finalidade de melhorar o desempenho dos serviços que a associação presta e de todas as atividades de gestão e conceção inerentes. Outro dos objetivos consistia na necessidade de demonstrar a transparência das ações adotadas pela instituição e legitimar a sua identidade enquanto organização sem fins lucrativos, uma vez que a associação detém diferentes protocolos com entidades públicas e privadas, das quais recebe financiamento para concretização da sua missão. O campo de aplicação do SGQ centra-se essencialmente nos serviços e atividades executadas no âmbito do Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais, sendo intenção da instituição alargar o seu âmbito no futuro.

Para a concretização dos objetivos da associação foi desenvolvido um SGQ de raiz, com a finalidade de uniformizar os procedimentos realizados pelas mais diversas áreas de atuação da instituição, bem como imprimir um maior controlo sobre as ações realizadas ao nível da prestação dos serviços, gestão dos recursos existentes e necessários à execução das diferentes atividades e ainda uma monitorização e avaliação das ações realizadas com o objetivo de se implementar medidas corretivas e/ou preventivas necessárias. O SGQ desenvolvido foi implementado de acordo com a última versão da norma NP EN ISO 9001: 2015. Com a adoção do presente referencial, imprimiu-se uma cultura de melhoria contínua na associação que é fortemente impulsionada pelo Ciclo PDCA.

Para o desenvolvimento do SGQ da ASSM e respetiva implementação foi necessário, previamente, uma análise ao tema da qualidade, ao terceiro setor e ao referencial selecionado. Neste sentido, o presente trabalho foi estruturado da seguinte forma:

- Capítulo A – Este capítulo diz respeito à revisão bibliográfica realizada e que serviu de preparação para uma melhor compreensão do tema. Neste capítulo foi analisado o conceito de qualidade e a sua evolução histórica até aos dias de hoje, foram vistos e

analisados os contributos dos grandes gurus da qualidade, foi realizada uma caracterização ao terceiro setor, foram analisadas as novas filosofias de gestão adotadas por IPSS's e foi feita uma introdução aos modelos de gestão da qualidade;

- Capítulo B – Neste capítulo foi detalhado o modelo de gestão da qualidade adotado pela ASSM, fazendo-se referência ao tipo de documentação necessária a elaborar para o sistema, a abordagem por processos adotada e intrínseca ao modelo e as mais valias e dificuldades do processo de certificação do sistema; e

- Capítulo C – O último capítulo diz respeito à implementação do SGQ, capítulo onde são pormenorizados os aspetos relativos às metodologias implementadas para o tratamento dos diferentes requisitos do SGQ, com vista à sua correta implementação.

No final da execução do presente projeto são apresentadas as conclusões relativas à implementação do sistema, sendo analisados os dados obtidos através de análise da satisfação dos utentes do Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais.

Capítulo A. Revisão Bibliográfica

1. A Qualidade Enquanto Conceito

Ao longo do presente trabalho falaremos muitas vezes em qualidade, importando por isso desde já desvendar o seu significado. Como podemos definir este conceito? Em que é que consiste exatamente a qualidade?

O conceito de qualidade é algo conhecido por todos nós, embora seja muitas vezes definido de forma diferenciada pelas mais diversas pessoas que constituem a sociedade, uma vez que este está relacionado diretamente com as suas perceções e os seus desejos. A qualidade é algo que nos afeta de forma positiva, verificando-se quando os produtos ou serviços que consumimos satisfazem os nossos desejos/requisitos, ou seja, quando vão ao encontro das nossas expetativas. Segundo a norma NP EN ISO 9000: 2005 (ISO – Internacional Organization for Standardization, 2005), a qualidade define-se como o grau de satisfação de requisitos (3.1.2.)¹ dado por um conjunto de características (3.5.1.)² intrínsecas.

Também Tribus (1990) definiu qualidade como sendo o elemento fundamental que torna possível um consumidor apaixonar-se por um produto/serviço. Segundo este, devemos estar sempre alerta, no sentido de entender o que agrada ao cliente, porque somente este define o que constituiu a qualidade, o namoro ao cliente nunca termina.

Para Pires (2012), a qualidade tem sempre várias dimensões e não se trata de um problema fabril/fornecimento de serviço, mas é cada vez mais um problema de fases anteriores começando desde logo pela identificação das necessidades do utilizador e na sua expressão em termos das funções que este deve desempenhar. Só depois é que os gabinetes de projeto devem procurar a melhor solução técnica. Na figura abaixo podemos verificar as diferentes dimensões associadas à qualidade:

¹ 3.1.2. Requisito – Necessidade ou expetativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

² 3.5.1. Característica – Elemento diferenciador.

Figura 1: Dimensões da Qualidade



Fonte: Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação (Livro de António Ramos Pires, 2012).

O conceito da qualidade tem evoluído na verdade ao longo dos vários séculos, desde o tempo das civilizações antigas que já se dava importância a aspetos relacionados com a qualidade. No ponto seguinte vamos explorar a trajetória evolutiva do conceito.

2. Evolução Histórica do Conceito de Qualidade

As preocupações com a qualidade verificam-se já há vários séculos podendo encontrar-se os primeiros vestígios em civilizações tão antigas como a Egípcia, a grega ou romana, onde já nessa época as grandes obras, como por exemplo as pirâmides, templos, teatros e monumentos ou palácios, eram construídos com os melhores materiais e ferramentas atendendo aos trabalhos a executar. De acordo com Pires (2012), inicialmente eram os artesões que respondiam às necessidades dos primeiros aglomerados populacionais, podendo identificar-se muitas das funções de uma empresa moderna na figura do artesão. Os artesões identificavam as necessidades dos seus clientes, concebiam os produtos, fabricavam-nos, vendiam e prestavam a assistência pós-venda. A constituição de oficinas de artesões permitiu dar resposta ao aumento das necessidades

de produção, identificando-se três elementos típicos como o mestre que detinha funções essencialmente de direção, o ajudante a quem eram delegadas algumas tarefas e o aprendiz que executava na sua maioria tarefas de produção.

O crescimento populacional e a revolução industrial vieram incorporar na indústria, em crescimento, elevadas quantidades de mão-de-obra sem qualificações e sem treino para atividades de cariz fabril, obrigando assim a existência de atividades de supervisão que orientassem e organizassem os trabalhadores e as atividades que estes teriam de desempenhar. Nesta época dava-se uma elevada importância às quantidades produzidas ao invés da qualidade das mesmas, tendo Taylor com a separação das tarefas de planeamento e controlo das tarefas de execução conseguido atingir grandes resultados ao nível da produtividade. Durante a I Guerra Mundial foi notória a existência de produtos defeituosos, isto é, fora das especificações devido às inúmeras falhas em serviço dos equipamentos militares. É neste momento que surge a primeira grande atividade relacionada com a função da qualidade, os inspetores da qualidade, que tinham como funções analisar se os produtos cumpriam com as especificações. Durante o processo produtivo, nas suas diferentes fases, os inspetores da qualidade separavam os produtos conformes dos produtos não conformes, sem, no entanto, analisarem as origens/causas dos defeitos encontrados e conseqüentemente correção das mesmas.

A partir da década de 30, a inspeção da qualidade revela-se insuficiente e demasiado dispendiosa, surgindo aplicações estatísticas aplicadas à qualidade que permitiam controlar os processos produtivos. O controlo estatístico, segundo Pires (2012), permitiu às organizações concentrarem-se no planeamento e no desenvolvimento da melhoria contínua dos seus produtos, tornando estes cada vez mais aptos e com menores custos de produção. No entanto, a II Guerra Mundial veio levantar outro tipo de deficiências como: insuficiências no controlo de conceção, formação de especificações incompletas, uso de tecnologias e materiais não aprovados e ainda desvios à normalidade dos processos.

Nos anos 60 com a expansão de várias indústrias e os grandes investimentos em áreas como a nuclear e petroquímico, os compradores começaram a exigir garantias de qualidade aos seus fornecedores, iniciando-se passos importantes para a prevenção de

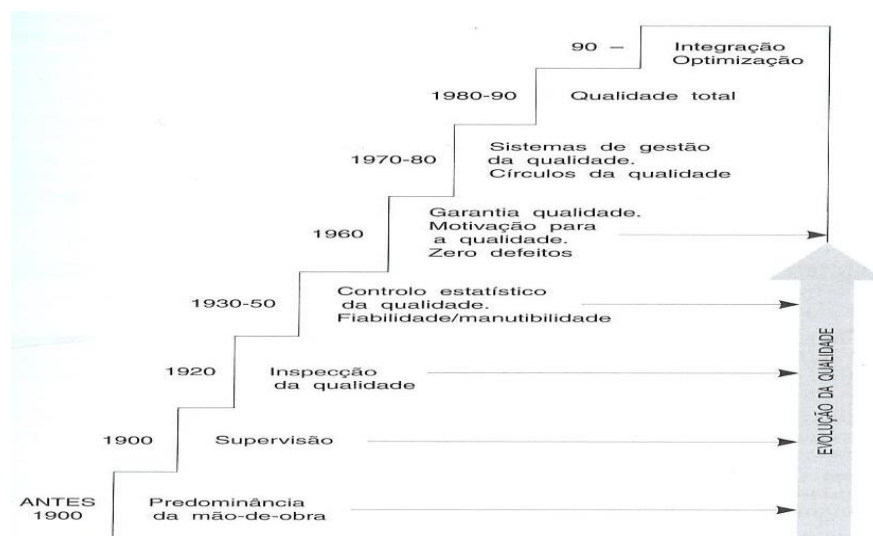
defeitos. Os compradores pretendiam assim ter garantias que os produtos/processos comportar-se-iam de forma satisfatória em serviço. Conforme Pires (2012) indica na sua obra “Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação”, a garantia da qualidade significa que não é apenas o produto e os processos de transformação a serem objeto de intervenção, mas também as atividades da organização mais relacionadas com a obtenção da qualidade pretendida. A garantia da qualidade intensifica-se à medida que os processos e os consumidores se tornam mais exigentes, a competitividade torna-se maior e as diversas áreas da economia expandem-se (desde os serviços públicos aos privados). A partir dos anos 70 surge o conceito de gestão da qualidade, que associa à garantia dada ao cliente a confiança transmitida pela gestão da empresa de que os procedimentos organizacionais são capazes de obter a qualidade pretendida ao mínimo custo. Atualmente não faz sentido diferenciar os conceitos visto no sentido prático não existir diferenças.

É já no período da década de 80 e 90 que a qualidade passa a ser fortemente influenciada pelo conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT), que amplia todos os conceitos anteriores a todas as atividades, a todos os produtos, processos e colaboradores. Esta filosofia de gestão passa a englobar uma preocupação geral com a qualidade global dos produtos e serviços tendo em vista a satisfação de todas as partes interessadas na organização. Feigenbaum, mentor da GQT (Total Quality Management), define o conceito como sendo “um acordo documentado com toda a empresa e estrutura de trabalho operacional que integra procedimentos técnicos e de gestão para orientar as ações coordenadas da força de trabalho, as máquinas e as informações da empresa de forma a melhorar as práticas para garantir a satisfação do cliente e controlar os custos com a qualidade” (Feigenbaum, 1991:78). A qualidade deixa de ser vista apenas como algo ligado à eficiência da produção e passa a englobar aspetos relacionados com as necessidades dos clientes, planeamento e conceção dos produtos e dos próprios processos de fabrico, análise do desempenho dos produtos, avaliação interna e externa (clientes) e análise e desenvolvimento de ações de melhoria contínua. Podemos assim de uma forma simplificada identificar cinco grandes princípios na cultura de uma organização caracterizada pela qualidade total (Pires, 2012) sendo eles:

- Empenho da gestão de topo;
- Objetivos de satisfação do cliente;
- Processo contínuo de melhorias;
- A qualidade é entendida como um problema de todos; e
- Gestão dos resultados económicos da qualidade.

Nos dias de hoje temos vindo a assistir a uma nova fase, que se têm caracterizado pela integração de outros sistemas de gestão, como por exemplo os sistemas de gestão ambiental, higiene, segurança e saúde no trabalho, investigação & desenvolvimento e inovação entre muitos outros. Esta integração/otimização dos vários sistemas permite as empresas e instituições deter sistemas de gestão mais completos e eficazes. Na figura seguinte podemos observar a evolução do conceito da qualidade de forma resumida:

Figura 2: Evolução do Conceito de Qualidade



Fonte: Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação (Livro de António Ramos Pires, 2012).

3. Os Gurus da Qualidade

A evolução histórica do conceito de qualidade foi acompanhada ao longo dos tempos por obras de vários autores, que muitos contribuíram e contribuem para o desenvolvimento e aplicação de conceitos inovadores relacionados com a gestão da qualidade. Estes autores são atualmente designados como gurus da qualidade, devido à importância que assumem em todo o mundo, tendo conseguido aproximar os vários setores das empresas e passar a mensagem de que a qualidade é uma função da gestão global das organizações. O contributo destes autores embora tenha começado inicialmente no Japão e nos Estados Unidos da América (EUA), rapidamente alargou-se a todo o mundo, sendo que ainda hoje muito dos seus ensinamentos são seguidos por vários gestores dada a sua atualidade e importância. Nos pontos seguintes, apresentaremos um pequeno resumo dos seus principais contributos (conceitos, ideias-chave, filosofias).

3.1. Walter Andrew Shewhart

Segundo António & Teixeira (2009), Shewhart é o único autor da qualidade que pode ser incluído num grupo de criadores de uma nova forma de encarar a gestão das organizações, o paradigma da gestão da qualidade. Já Schultz (1994) considera que Shewhart desmistificou a teoria da gestão científica de Taylor e que a sua obra vai muito além do âmbito dos seus métodos matemáticos, estando imbuída de uma filosofia tão avançada que muitos gestores não a entendiam.

Para Shewhart, a qualidade esteve sempre desde o princípio associada à luta contra a variação dos processos produtivos, no entanto, Shewhart tinha a consciência de que a qualidade de um produto envolve várias abordagens como:

- conceção popular;

- conceção como um objeto com um conjunto de características;
- conceção como atributo;
- qualidade de um número da mesma espécie de coisas;
- qualidade como uma relação.

Shewhart identificou ainda quatro tipos de valor no que respeita à qualidade como:

- o uso;
- o custo;
- a estima; e
- a troca.

Embora Shewhart fosse consciente da multipolaridade da qualidade, este preferiu centrar-se no aspeto concreto da variabilidade, no âmbito dos seus estudos, tendo desenvolvido um sistema de medida dessas variabilidades ficando conhecido como controlo estatístico de processo ou cartas de controlo. Para António & Teixeira (2009), o sistema desenvolvido por Shewhart, analisava a produção como um processo independente de quaisquer formas de hierarquia funcional, tendo considerado a existência de variação algo inerente aos processos. As variações encontradas seriam aceites desde que fossem aceitáveis, tanto do ponto de vista das necessidades do produto, como relativamente a aspetos económicos. Shewhart distinguiu as variabilidades encontradas atendendo a dois tipos de causas: as comuns e as assinaláveis. As causas comuns estariam sempre presentes no processo produtivo e contribuíam com uma variação muito pequena, já as causas assinaláveis embora em pequeno número pudessem ocorrer provocariam uma grande variação. Os processos estariam assim num estado de controlo estatístico quando detetadas apenas causas comuns, passando para um estado de fora de controlo estatístico sempre que se registasse a existência de causas assinaláveis. Este sistema introduzia assim no processo produtivo a prevenção, a correção e o feedback, uma vez que Shewhart pretendia detetar e eliminar fontes de variações que não fossem rotineiras (causas comuns). Este sistema desenvolvido por Shewhart dá origem a um ciclo designado por

Ciclo PDCA³, que viria a ser conhecido também como o ciclo de Deming devido à importância central que assume na obra deste guru. Ainda segundo António & Teixeira (2009), Shewhart introduziu outras formas de encarar os processos de produção em massa atendendo à relação do consumidor com a qualidade como:

- a qualidade é o que o consumidor julga que é;
- a qualidade é algo de multifacetado que pode ser encarado de várias perspetivas;
- a variabilidade é algo de inerente aos sistemas, havendo que distinguir entre dois tipos de causas, as comuns e as especiais;
- um sistema encontra-se sob controlo estatístico quando se regista a presença de causas comuns. A presença de causas especiais leva o sistema para uma situação de fora controlo estatístico;
- as tarefas de controlo de qualidade devem envolver os processos e não apenas o seu output;
- ao incidir na globalidade do processo, a tarefa de assegurar a qualidade envolve todos os participantes em todas as fases do processo produtivo;
- o sistema não funciona independentemente da sua envolvente, recebendo informação de volta, que é processada de forma a conferir-lhe a função de aprendizagem; e
- a ênfase deve ser posta na prevenção e não na inspeção.

³ Método essencial da gestão da qualidade, sendo uma referência no dias de hoje. O mesmo encontra-se caracterizado no capítulo C, ponto 4.

3.2. Joseph Moses Juran

Joseph Moses Juran é considerado a par de Edwards Deming como um dos pais da revolução da qualidade industrial do Japão. Juran define a qualidade como sendo a adequação de um produto à utilização pretendida, isto é, a aptidão para o uso, considerando ainda que o controlo de qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão.

Em 1951, Juran publicou o livro *Quality Control Handbook* onde apresenta um modelo (sistema contabilístico) que quantifica o custo dos desperdícios e produtos defeituosos, a que chama de custos da má qualidade. Para Juran a qualidade não é “obra do acaso”, deve sim ser planeada e propõe um mapa de planeamento da qualidade contendo as seguintes etapas:

- identificação dos clientes;
- determinação das necessidades dos clientes;
- tradução dessas necessidades na linguagem da empresa;
- desenvolvimento de um produto que possa responder às suas necessidades;
- otimização das características do produto de forma a ir ao encontro das necessidades da empresa e do cliente;
- desenvolvimento de um processo capaz de fabricar um produto; e
- demonstrar que o processo pode produzir o produto sob condições operacionais.

Conforme indicam António & Teixeira (2009), Juran é o primeiro autor da qualidade a introduzir o conceito de cliente interno, aconselha os gestores a procurar os problemas em toda a linha de produção desde fornecedores ao utilizador final e focaliza o aspeto da formação em qualidade como algo fundamental devendo todos trabalhar em grupo. Segundo Juran a maioria dos problemas da qualidade são da responsabilidade da má gestão em vez da má qualidade da mão-de-obra. A sua metodologia pela focalização na melhoria contínua, bem como no reconhecimento tanto dos consumidores internos

como externos de gestão da qualidade é louvável (Flood, 1993). Juran divulgou um conjunto de recomendações para atingir-se a excelência num programa de qualidade como: possuir consciência da necessidade e oportunidade para melhorar, estabelecer-se metas, formar e treinar pessoas, identificar os problemas e criar projetos de melhoria, implementar as soluções para os problemas rapidamente, relatar progressos, reconhecer o trabalho efetuado, comunicar resultados e manter resultados e adotar o programa anual de qualidade como algo que faz parte da rotina da empresa (António & Teixeira, 2009).

O contributo deste guru não se baseia apenas na definição e criação do modelo de custos da qualidade, Juran apresentou uma base concetual para um processo de gestão da qualidade na sua obra “Juran on Leadership for Quality (1989). Este processo divide-se em três pontos fundamentais sendo eles o planeamento da qualidade, o controlo da qualidade e a melhoria da qualidade. O planeamento da qualidade consiste na atividade de desenvolvimento de processos e produtos necessários de forma a ir ao encontro das necessidades do consumidor, o controlo da qualidade consiste nos meios utilizados para garantir que a produção satisfaz o planeado e a melhoria da qualidade que se destina a elevar o desempenho da qualidade a níveis mais elevados nunca antes atingidos, focando e potenciando a melhoria contínua da qualidade.

3.3. Armand V. Feigenbaum

Segundo Branco (2008), Feigenbaum é um dos pioneiros no que diz respeito aos conceitos de controlo da qualidade total (CQT) e de custos da qualidade. No seu livro *Quality Control: Principles, Practice and Administration* (1951), Feigenbaum define a qualidade a partir de uma abordagem de valor como sendo o melhor para utilização do consumidor, a um preço de venda justo. O controlo da qualidade⁴ deixa de ser percecionado apenas como um assunto técnico, mas mais importante que isso, passa a ser

⁴ Feigenbaum define quatro tipos distintos de controlo da qualidade como: (i) controlo de conceção; (ii) controlo dos fornecimentos e material; (iii) controlo do produto; e (iv) estudos especiais aos processos.

percecionado como um método de gestão. Para este guru, todos devem ser envolvidos em todos os processos, defendendo os benefícios da manutenção preventiva e os esforços para uma introdução da qualidade nas fases iniciais dos processos. A qualidade é assim vista como uma forma de gerir uma organização empresarial que deve ser orientada para o cliente. Ainda segundo este guru, o controlo da qualidade passa a ser uma ferramenta de gestão que para melhor aplicação deve ser dividida em quatro fases:

- definição das normas da qualidade;
- avaliação da conformidade com as normas definidas;
- intervir sempre que as normas não sejam cumpridas ou sejam excedidas; e
- planear melhorias para as normas implementadas.

Conforme indicam António & Teixeira (2009), Feigenbaum enfatiza a importância de criar uma mentalidade assente na qualidade e nos seus princípios dentro das organizações, sendo para isso necessário criar programas profundos de educação respeitantes ao tema da qualidade e estimular a participação nestes. Estes programas devem ter o apoio total da gestão de topo e devem ser difundidos por toda a empresa de forma gradual. Feigenbaum é ainda reconhecido por quantificar os custos da qualidade⁵, associando assim os aspetos financeiros à gestão da qualidade. Este defendia que o investimento num planeamento da qualidade adequado e em atividades de prevenção, podiam conduzir a uma redução substancial dos custos de falhas e dos custos de avaliação, sendo ainda uma premissa muito válida nos dias de hoje. Feigenbaum definiu ainda o conceito de CQT como sendo uma estrutura de operação aceite no âmbito de toda a empresa, documentada em procedimentos técnicos de gestão eficazes e bem documentados para guiar as ações coordenadas das pessoas, o equipamento e a informação dentro da empresa da forma melhor e mais prática para assegurar a satisfação do consumidor no que respeita à qualidade e a um custo económico da mesma (António

⁵ Também aqui os custos da qualidade estão divididos em quatro categorias sendo elas: (i) os custos relacionados com a prevenção; (ii) os custos relacionados com as avaliações; (iii) os custos com falhas internas ocorridas; e (iv) os custos relacionados com as falhas externas.

& Teixeira, 2009). O presente guru é ainda conhecido pelos dez benchmarks que definiu como cruciais para o sucesso da qualidade total sendo eles:

- a qualidade é um processo que deve ser estendido a toda a empresa;
- a qualidade é o que o cliente diz que é;
- a qualidade e o custo são uma soma, não uma diferença;
- a qualidade requer zelo individual e de grupo;
- a qualidade é um modo de gestão;
- a qualidade e a inovação são mutuamente dependentes;
- a qualidade é ética;
- a qualidade requer melhoria contínua;
- a qualidade é a forma mais eficiente de alcançar a produtividade em termos de custos e menos capital intensivo; e
- a qualidade deve ser implementada como um sistema total ligado aos clientes e fornecedores.

3.4. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa é uma das figuras mais importantes na história do movimento da qualidade no Japão, sendo pioneiro em alguns instrumentos de qualidade tais como o diagrama de causa e efeito e do movimento dos círculos de controlo de qualidade. Para Ishikawa, o controlo de qualidade traduz-se numa nova forma de pensar a gestão onde a sua prática permite criar, produzir e fornecer produtos que sejam em simultâneo mais económicos, mais úteis e que melhor satisfazem o consumidor. Ishikawa evidencia uma orientação virada para o consumidor e para as suas necessidades que mudam de forma constante.

Para Ishikawa *“a qualidade manifesta-se de diversas formas, não apenas na qualidade do produto, mas também na qualidade do serviço, da informação, do processo,*

das pessoas, do sistema, da empresa, dos objetivos. Não se pode definir qualidade sem se ter em consideração o preço e é importante ter esta ideia em mente quando se planeia e concebe o produto” (António & Teixeira, 2009).

A participação de todos os elementos das empresas, a utilização de combinações de métodos quantitativos e qualitativos para melhorar a qualidade e a promoção e utilização de círculos de controlo de qualidade, são os pilares da filosofia da qualidade adotada por Ishikawa. Este guru defende como aspeto essencial no controlo da qualidade a existência de garantias de qualidade, ou seja, o consumidor adquirirá determinado produto com confiança e que utilizará este durante um considerável período de tempo com satisfação (António & Teixeira, 2009).

Os círculos de controlo da qualidade, movimento criado por Ishikawa, consistia na formação de grupos de trabalhadores que se encontravam de forma regular, sendo dirigidos por um líder local, tendo como objetivos originais contribuir para a melhoria e desenvolvimento da empresa, respeitar as relações humanas e a construção de um ambiente de trabalho alegre fornecendo satisfação no emprego e aplicação das capacidades humanas de forma plena. Estes círculos onde possíveis implementavam eles próprios soluções ou pressionavam a gestão no sentido de as introduzir. Os elementos pertencentes a estes círculos eram fortemente treinados no sentido de utilizar diferentes ferramentas e técnicas de modo a aumentar a eficácia e eficiência dos processos produtivos, melhorias de desempenhos, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e do próprio trabalho desenvolvido. A abordagem de Ishikawa em relação ao tema da qualidade, pode ser deste modo englobada no construtivismo social, devido a importância da diversidade de vozes que assume a definição da qualidade (António & Teixeira, 2009).

3.5. Genichi Taguchi

Genichi Taguchi é mundialmente reconhecido como um grande especialista em processos de conceção e desenvolvimento de produtos, sendo o criador dos conceitos de robustez e de perda (Branco, 2008).

Para Taguchi, a melhoria da qualidade deve assentar na introdução de métodos de desenho experimental para uma caracterização eficaz dos produtos ou processos, em combinação com uma análise estatística da variabilidade, permitindo dessa forma a inclusão de aspetos ligados à qualidade em fases iniciais de quaisquer novos desenvolvimentos. Taguchi vem desta forma demonstrar a preocupação que detinha com a otimização do produto ou processo antes das fases de fabrico.

Ao contrário de outros autores da época, Taguchi analisa a qualidade em termos de perda sendo definida como a perda transmitida à sociedade desde o momento de expedição do produto. As perdas poderiam advir de custos relacionados com o consumidor devido a um mau desempenho ou má fiabilidade dos produtos gerando dessa forma insatisfação no cliente, mas também causar perdas para as empresas através dos custos de reparação ou rejeição, custos de manutenção, tempos de paragem na produção devido a avarias e custos ligados a garantias (António & Teixeira, 2009).

A abordagem ao tema da qualidade por parte deste guru baseia-se também na produção, na medida em que este alerta para a necessidade de assegurar a conformidade com os requisitos técnicos (controlo da qualidade) nas fases de produção (on-line) e conceção (off-line). Para Taguchi a otimização de um produto não corresponde apenas a concretização de objetivos definidos para as suas características, mas também à minimização da variabilidade em relação às metas definidas numa base de peça a peça e momento a momento, conforme explicam António & Teixeira (2009).

3.6. Philip Crosby

Philip Crosby é o grande responsável pela introdução dos conceitos de “zero defeitos” e de “fazer bem à primeira” no tema da qualidade, defendendo que estes deveriam ser encarados como uma filosofia de gestão que conduziria a melhoria contínua. Para este guru a envolvimento de todos os colaboradores em especial da gestão de topo é um fator fulcral no desenvolvimento do pensamento da qualidade, cabendo em especial à gestão de topo a definição das estratégias da qualidade devendo ainda servir como exemplo para os restantes colaboradores. Crosby defende este pensamento através da sua obra *Quality is Free* (Crosby, 1979) onde menciona que produzir bem à primeira depende essencialmente da gestão de recursos humanos, da motivação dos colaboradores para a produção com qualidade e reconhecimento dos esforços para a melhoria da qualidade.

Nesta mesma obra Philip Crosby (1979), defende ainda que a qualidade se torna grátis compensando o investimento desde que os processos produzam bem a primeira, uma vez que os custos da prevenção serão sempre inferiores aos custos de deteção e correção das anomalias. A prevenção é assim a base da melhoria da qualidade, a qual deve ser suportada através de aspetos como a determinação, a formação e a liderança.

De acordo com Branco (2008), Crosby define o conceito de qualidade em termos de conformidade do produto com as suas especificações técnicas, sendo possível obter a mesma à primeira e sem qualquer tipo de erros. Crosby defende, no entanto, que não basta cumprir com as especificações técnicas, a qualidade deve ser o cumprimento das expectativas dos clientes.

De acordo com Pires (2012), Philip Crosby desenvolveu uma grelha de maturidade com o objetivo de avaliar até que ponto uma organização começa a integrar a gestão da qualidade no próprio processo de gestão geral das empresas. Esta grelha é composta por cinco níveis sendo estes:

1. Incerteza: quando a gestão não tem conhecimento da qualidade como uma ferramenta positiva de gestão;

2. Despertar: quando a gestão começa a reconhecer que a gestão da qualidade pode ajudar, mas não lhe afeta recursos;
3. Clarificar: quando a gestão decide introduzir um programa formal de qualidade;
4. Saber: quando a gestão e a organização atingem o estado em que mudanças permanentes podem ser feitas; e
5. Certeza: quando a gestão da qualidade é uma parte vital da gestão da empresa.

Crosby destaca ainda nas suas obras as cinco principais ilusões para a falta da qualidade nomeadamente:

- A tendência para se associar os conceitos de qualidade ao luxo e notoriedade;
- Considerar que a qualidade é algo inatingível ou imensurável;
- Convicção de que é impossível fazer bem à primeira vez;
- Os problemas da qualidade estão nos trabalhadores; e
- A qualidade é criada pelo departamento da qualidade.

3.7. W.E.Deming

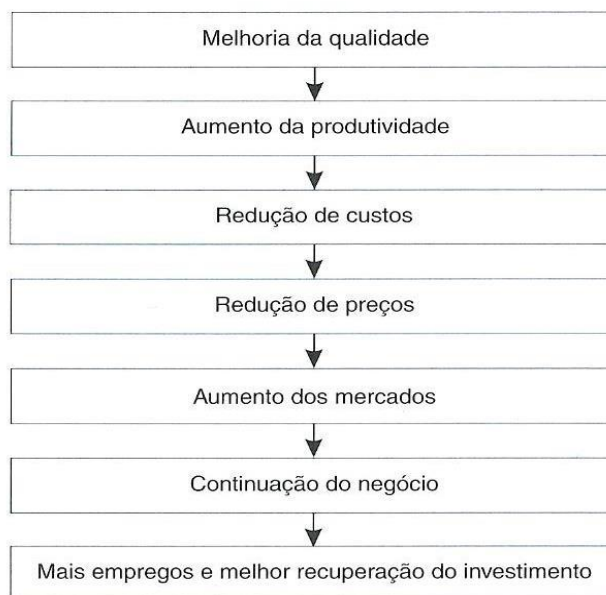
W.E.Deming é considerado de forma global o grande vulto da qualidade sendo apelidado como o fundador da terceira vaga da revolução industrial, devido ao seu contributo precioso na reconstrução Japonesa no pós-guerra estendendo-se mais tarde todo o seu conhecimento ao ocidente sendo apelidado por alguns como o líder em assuntos da qualidade. Ainda hoje muitos dos seus ensinamentos e técnicas são utilizadas por vários gestores, tornando-se uma referência para aqueles que se debruçam sobre o tema da qualidade.

De acordo com Branco (2008), Deming definia a qualidade “*em função das exigências e das necessidades dos clientes. Como estas estão sempre em mudança,*

qualidade implica uma enorme capacidade de adaptação das especificações dos produtos e serviços como única forma de garantir a continuidade da satisfação dos clientes”. De referir ainda que Deming é o responsável pelo desenvolvimento dos conceitos de estatística e de controlo da qualidade, advogando que os gestores devem apostar na formação contínua no local de trabalho, através da utilização de técnicas de estatística, aconselhando o controlo estatístico da qualidade com a utilização de cartas de controlo de modo a registar variações existentes no processo de produção e determinar a melhor forma de corrigir essas variações. O objetivo passa assim por atingir um processo de produção ideal.

De acordo com Pires (2012) a abordagem que Deming faz à questão da qualidade de uma forma geral pode ser visualizada na seguinte figura:

Figura 3 – Abordagem de Deming à Qualidade

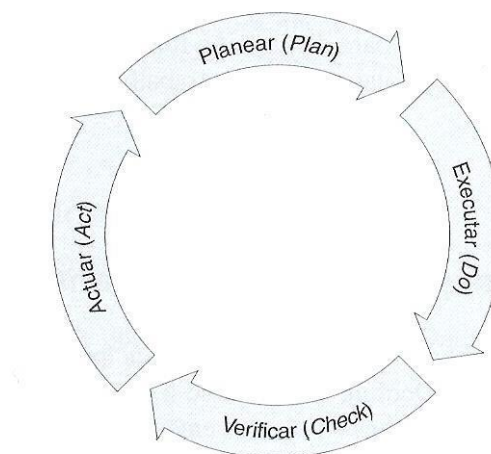


Fonte: Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação (Livro de António Ramos Pires, 2012).

Deming defendia que grande parte dos problemas relacionados com a qualidade são da responsabilidade da gestão, defendendo uma abordagem quantitativa e sistemática

para a identificação e solução dos problemas. O Ciclo PDCA, criado por Shewart, assume uma importância fundamental na obra de Deming havendo quem apelide este mesmo modelo de ciclo de Deming. Conforme indicam António & Teixeira (2009), Deming fala de uma sucessão de ciclos que se inicia na conceção, produção, vendas e pesquisa de mercado, seguido de outro ciclo com início na revisão da conceção com base na experiência obtida no ciclo anterior. A qualidade é desta forma repensada e melhora de forma contínua através de um processo pragmático de aprendizagem. Os produtores devem desta forma estar atentos às necessidades dos clientes identificando e antecipando as suas necessidades. Na figura abaixo podemos ver o funcionamento do Ciclo PDCA:

Figura 4 – Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act)



Fonte: Gestão da Qualidade: De Deming ao Modelo EFQM (Livro de António, N. S. & Teixeira, A. (2009). Edições Sílabo)

Deming (1982) através da sua obra *Out of Crisis* aborda ainda catorze princípios que permitiriam uma transformação do pensamento das organizações e que serviriam como base à implementação das linhas gerais da qualidade e da melhoria contínua, sendo estes:

1. Encarar a melhoria de um produto ou serviço de modo constante;
2. Deve ser implementada uma nova filosofia de gestão na organização;

3. A inspeção em massa não deverá constituir-se como via para obtenção de qualidade;
4. No negócio o preço não deve ser encarado como única aspeto fulcral para o sucesso;
5. A melhoria contínua dos processos produtivos e da prestação de serviços deve ser uma constante;
6. A formação deve assumir papel de destaque na organização;
7. A liderança deve existir e ser praticada;
8. A liderança e gestão não devem ser caracterizadas por práticas que imputem medo/constrangimento nos colaboradores;
9. Não deve existir barreiras entre os vários departamentos das organizações;
10. Eliminar as campanhas ou slogans com base na imposição de metas;
11. Eliminar a gestão por objetivos, sustentada por indicadores quantitativos;
12. Barreiras que diminuam ou inibam o orgulho das pessoas no seu trabalho devem ser eliminados;
13. A formação, estudo e educação deve ser encorajado pela gestão; e
14. Impor e evidenciar a mudança como algo fundamental na organização dependo o seu sucesso de todos.

Nesta mesma obra Deming fala ainda de um conjunto de doenças da qualidade que deverão ser evitadas a todo o custo como:

- As organizações devem ser consistentes, ou seja, possuir uma estratégia a longo prazo;
- A focalização nos lucros a curto prazo;
- Importância excessiva nas avaliações de desempenho;
- Falta de tempo por parte da gestão;
- Importância excessiva aos números visíveis desprezando outros aspetos tangíveis da organização; e
- Modelos de gestão de custos pouco eficientes.

Deming refere ainda um conjunto de obstáculos que poderão ocorrer dificultando a implementação de um sistema de qualidade que siga a sua filosofia como:

- Assumir que a resolução dos problemas, a automação, o equipamento novo, transformam a indústria;
- A procura de exemplos, ou seja, assumir que o método utilizado para a melhoria da qualidade é igual em todas as organizações;
- Desatualização do ensino;
- Ensino precário dos métodos estatísticos na indústria;
- Os problemas da qualidade são tratados única e exclusivamente pelo departamento da qualidade;
- Os problemas estão apenas nos trabalhadores;
- Implementação deficitária de programas da qualidade;
- A ideia de que apenas é necessário cumprir com as especificações;
- Tets inadequados a protótipos; e
- Qualquer tipo de ajuda externa deve ser conhecedor profunda da atividade da organização.

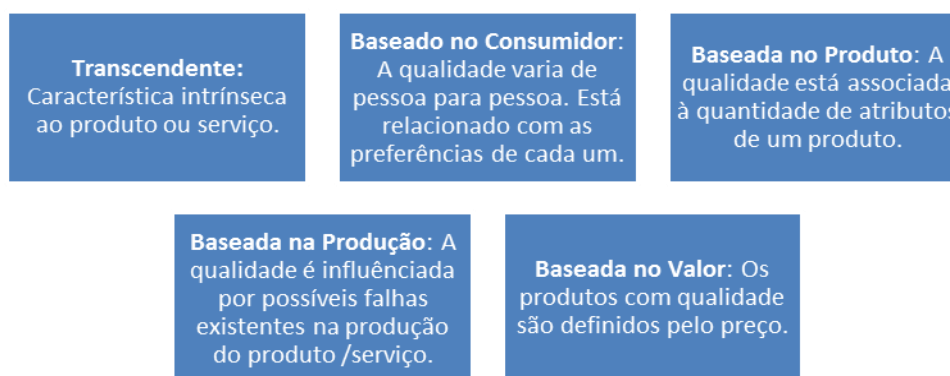
Em termos conclusivos Deming afirma que a melhoria contínua e a busca pela qualidade devem ser alicerçadas nos pressupostos da formação do pessoal, no apoio e participação ativa por parte da gestão, aprendizagem com os vários ciclos produtivos, fomentar o orgulho no trabalho e a capacidade para adaptarmos produtos e serviços às especificações dos clientes. O grande desafio da gestão passa assim por conseguir conduzir e melhorar o sistema implementado na organização, através da otimização de todos os seus recursos, sendo que este se inicia no consumidor.

3.8. David Garvin

David Garvin, vencedor por três ocasiões do Prémio Mckinsey, contribuiu para o desenvolvimento do conceito de qualidade sobretudo ao nível da sua abrangência e dimensão.

Segundo Gravin (2002)⁶, os gestores que pretendem alcançar o sucesso nas suas organizações devem melhorar a sua compreensão quanto às práticas e ao tema da qualidade, atribuindo forte importância à opinião dos seus clientes e detalhes, ao nível da qualidade dos seus concorrentes e ao conhecimento interno da própria organização no que respeita ao desempenho da qualidade. Esta premissa segundo Gravin é válida para qualquer organização e nível de gestão. Gravin desenvolveu ainda uma teoria assente em cinco componentes defendendo que qualquer definição ou abordagem à qualidade pode ser enquadrada numa dessas componentes. De acordo com Tontini (1996, pág. 7)⁷ podemos ilustrar a abordagem de Gravin da seguinte forma:

Figura n.º 5 – Conceção da qualidade segundo David Gravin: Resumo



Fonte: Elaboração própria, baseada em Tontini (pág. 7, 1996).

Gomes (2004) defende ainda que a contribuição de Gravin para o desenvolvimento do conceito de qualidade é diferente dos contributos atrás mencionados por outros gurus, como por exemplo Deming, Juran e Feigenbaum. Gravin desenvolveu um léxico da qualidade após uma análise dos diferentes contributos falados, o que permitiu que

^{6 e 7} Citado por Rosana Carvalho Esteves na dissertação intitulada “Avaliação da Qualidade Percebida pelo Consumidor de Drogarias, Estudada sob Ótica das Dimensões Estabelecidas por Gravin”.

gestores, trabalhadores e clientes pensassem e discutissem sobre qualidade de forma mais eficiente, encorajando as organizações a englobar a qualidade no seu posicionamento estratégico.

As organizações devem deste modo identificar as dimensões da qualidade que consideram prioritárias, ao invés de manifestar propósitos genéricos e de melhoria da qualidade. De acordo com Ramos (2009), as oito dimensões do conceito de qualidade de Gravin são:

- Performance: desempenho do produto a nível das principais funções;
- Funcionalidade: conjunto de funções que complementam a oferta do produto;
- Fiabilidade: probabilidade de o produto continuar a funcionar de forma adequada;
- Conformidade: nível de adequação do produto às especificações. Reflete a perspectiva de Deming e Juran e serve para o controlo estatístico;
- Durabilidade: tempo de vida do produto em termos técnicos ou até ao momento em que a reparação deixa de ser eficiente do ponto de vista económico;
- Serviço: inclui rapidez, cortesia, competência e facilidade em reparar o produto;
- Aparência: refere-se à estética ou ao apelo sensorial do produto; e
- Imagem: refere-se a uma perceção subjetiva de qualidade associada à marca.

4. Caraterização do Terceiro Setor em Portugal

Abordadas as primeiras notas introdutórias ao tema da qualidade, reveste-se de grande importância, ainda que de forma breve, analisar o estado do terceiro setor em Portugal e sua composição. Na verdade, sendo o objetivo do presente projeto a aplicação de um SGQ numa organização enquadrada neste setor, não faria sentido não escrutinar as suas características. O tema da qualidade assume importância particular neste setor, visto acarretar um conjunto de ganhos para estas organizações que detêm por norma recursos financeiros e operacionais normalmente escassos. Com o aumento do número de organizações e necessidade da sua intervenção, atendendo a degradação das condições sociais e económicas vividas na atualidade, torna-se fulcral profissionalizar e incrementar a qualidade nas suas ações, não só em virtude da importância reconhecida pela sociedade atual, mas também para melhor concretização das suas missões. Nos pontos seguintes começasse-a por explicar o conceito de terceiro setor, bem como outros conceitos que lhe são associados, caraterizar a sua evolução em Portugal tendo em conta o contexto Europeu e por último abordar a tendência da certificação dos SGQ neste setor em particular.

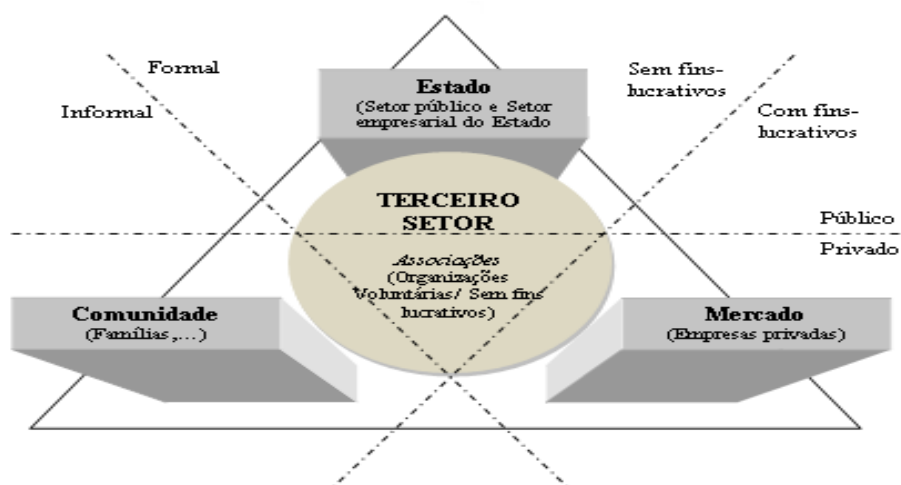
4.1. Abordagem Preliminar ao Conceito do Terceiro Setor

Quando ouvimos a expressão de terceiro setor, falamos de um campo de investigação emergente que se dedica ao estudo de organizações ou coletividades formadas pela sociedade civil. De acordo com Quintão C. (2011) as associações, as cooperativas, as mutualidades e as fundações são as formas de organização mais amplamente institucionalizadas nos países democráticos. Embora alguns autores, como por exemplo Campbell (1999) ou Chaves e Mónzon (2007), tenham afirmado que este setor tem sofrido de invisibilidade histórica e institucional, a verdade é que essa tendência

tem vindo a ser contrariada nas últimas décadas. Segundo o CIRIEC⁸ (2000), o terceiro setor era um tema emergente em Portugal no final do século XX, sendo no presente um dos países onde o conceito encontra maior reconhecimento. O desenvolvimento da investigação acerca desta temática, bem como a maior atenção por parte das políticas públicas e multiplicação e diversidade de papéis e de intervenções destas organizações, são os grandes fatores apontados para o desenvolvimento deste tema em Portugal.

Conforme indica Evers et al. (2005), o terceiro setor caracteriza-se por ser um espaço delimitado por três fronteiras difusas, isto é, com o estado⁹, o mercado¹⁰ e a esfera doméstica¹¹, com características distintas e ocupando um espaço intermédio e híbrido entre estes três vértices do triângulo. As organizações que ocupam este espaço variam de sociedade para sociedade, devido a características culturais e histórias próprias, mas também devido às características e formas dos restantes setores.

Figura n.º 6 – O Triângulo do Terceiro Sector.



Fonte: Marques, D. S. C. (2014). As Empresas Sociais no Desenvolvimento do Terceiro Sector (Tese de Mestrado). Universidade do Minho, Portugal.

⁸ Centro de Estudos de Economia Pública e Social.

⁹ Estado: Inclui as formas de organização dos governos e das administrações públicas, ou seja, o setor público e setor empresarial do estado.

¹⁰ Mercado: Inclui as formas privadas de organização empresarial com finalidade lucrativa.

¹¹ Esfera Doméstica: Espaço de produção de solidariedades primárias, resultando na comunidade.

As organizações que incorporam o terceiro setor caracterizam-se na sua essência pela ausência da finalidade lucrativa, pela autogovernança e voluntariado, pela solidariedade, participação democrática e enraizamento local, tendo como objetivo beneficiar a comunidade ou os seus membros.

Para além do conceito de terceiro setor, existem outras designações e abordagens teóricas e conceituais que procuram retratar estas realidades sociais. Uma das abordagens mais difundidas no plano internacional é o conceito de economia social, que obteve considerável reconhecimento no final do século XIX em França, bem como nos países francófonos e no seu raio de influência. Para Quintão C. (2009), o seu nascimento é contemporâneo da emergência dos movimentos sociais que se desenvolveram neste século, nomeadamente o associativismo e o cooperativismo.

Conforme indica ainda Roque, A. (2010)¹², citando Caeiro, A. (2008), a economia social trata-se de um conjunto de atividades de dimensão económica realizadas por instituições privadas, cuja finalidade principal não se centra exclusivamente na obtenção do lucro, mas sim na resolução de problemas sociais existentes. Esta economia assenta em quatro pilares basilares como: o princípio da finalidade de prestação de serviços aos membros envolvidos numa coletividade, o princípio da autonomia de gestão, o princípio associado ao processo de decisão democrático e o princípio da primazia do trabalho sobre o capital e a repartição do rendimento.

Outras abordagens têm surgido em outros cantos do mundo nos últimos anos, como por exemplo a economia comunitária¹³ e a economia popular¹⁴. Para Quintão C. (2011), as diversas abordagens refletem diferentes tradições culturais e históricas dos centros de produção de conhecimento, mas também diferenças efetivas das próprias realidades sociais estudadas nos diferentes países e territórios.

¹² Roque, A. (2010). Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector (Relatório de Estágio - Mestrado em Sociologia). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.

¹³ Termo proveniente da América do Norte.

¹⁴ Termo proveniente da América Latina.

Para além das diferentes abordagens já mencionadas é frequente ainda ouvir-se falar de economia solidária. Esta designação surge sobretudo no mundo ocidental e evidencia as transformações que têm ocorrido nas formas de organização da sociedade civil. Vários autores como Laville e Gaier (2009) ou Namorado (2009), defendem que este conceito apresenta um forte conteúdo de solidariedade procurando humanizar a economia. Este conceito surge nos anos 90 fruto de novas respostas dadas à crise social e económica sentidas.

A existência de diversas abordagens que pretendem refletir a mesma realidade, tem dificultado a delimitação deste setor por si só vasto, complexo e em crescente mutação. Contudo a utilização do conceito de terceiro setor surge como a mais adequada, por permite-nos ultrapassar os limites das tradições teóricas mais instituídas e integrar a diversidade das realidades nacionais e regionais (Quintão C., 2011).

4.2. Evolução do Terceiro Sector em Portugal e na Europa

Em Portugal, a génese das organizações contemporâneas do terceiro setor situa-se no século XIX, à semelhança do ocorrido em grandes partes dos países da Europa Ocidental. Nesta época o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo, representavam as principais formas de atividades económicas alternativas à economia capitalista, sendo estes movimentos inspirados por correntes ideológicas como o socialismo utópico, o social cristianismo e o liberalismo económico.

Conforme afirma Carreira (1996), em Portugal estes movimentos não terão alcançado um desenvolvimento tão acentuado como noutros países da Europa, devido ao nível de industrialização e urbanização deficiente. Carreira (1996), chega mesmo a afirmar que *“nunca o mutualismo conheceu em Portugal o grau de penetração atingido em outros países da Europa”*.

É já no século XX, que as primeiras iniciativas nascidas dos movimentos sociais, conforme acima referidas, são reconhecidas e institucionalizadas em ramos jurídicos distintos, representando assim uma nova fase de desenvolvimento do setor. Já nesta época, era reconhecido a importância do papel destas organizações na intervenção em situações de forte carência e na redução de conflitos sociais emergentes e que se faziam sentir há época. As cooperativas em Portugal foram reconhecidas pela primeira vez pela Lei Basilar de 2 de julho de 1867, o que levou ao desenvolvimento do cooperativismo no país.

Segundo Quintão C. (2011), é a partir de 1933 que a história nacional diverge consideravelmente da história da maioria dos países da Europa Central e do Norte, devido a instauração de um regime ditatorial que durou cerca de 41 anos. Nesta época verificaram-se fenómenos de repressão, controlo e instrumentalização das organizações da sociedade civil, no contexto de implementação de um regime corporativo e assistencialista. Quintão C. (2011), enumera um conjunto de razões para a divergência do contexto nacional, face ao contexto europeu, como por exemplo as estratégias de desenvolvimento económico foram caracterizadas pela minimização das relações com o exterior, por uma aposta clara no setor agrícola em detrimento de outros setores sobretudo o industrial, pela privação de direitos cívicos e sociais, bem como pela inexistência de direitos ao nível da liberdade de expressão e de associação. A sobrevivência destas organizações deveu-se sobretudo a uma mudança da sua natureza, passando a exercer um papel de controlo e vigilância que o estado imponha há época.

Por sua vez no contexto da Europa Ocidental, os designados Trinta Anos Gloriosos que se seguiram à Segunda Grande Guerra, caracterizaram-se por uma significativa prosperidade económica e social que assentava nos modelos de produção fordista e na expansão do estado social. Nesta altura, o Estado afirma-se como agente económico, prestador e regulador da produção de bens e serviços de utilidade pública. Assume assim um importante papel de complementaridade e compensam de desequilíbrios sociais gerados pela ação do mercado.

Segundo Evers et al (2005), os campos de intervenção das organizações do terceiro setor sofreram grandes alterações, sendo que as orientações dos próprios Estados são influenciadas pelas especificidades históricas de cada país, bem como pelos tipos de regimes de proteção social adotados. As organizações que atuavam no domínio dos serviços sociais, seguiram uma tendência de instrumentalização pelas políticas públicas, quer na implementação de sistemas de proteção social, quer na regulação da prestação de serviços sociais. Já as organizações cujas atividades principais englobavam os setores económicos de mercado, como por exemplo as mutualidades e cooperativas que operavam no financeiro, foram expostas às transformações e tendências concorrenciais dos mercados. Para Quintão C. (2011), no espaço europeu assistiu-se a tendências de isomorfismo institucional nas organizações mais tradicionais do terceiro setor, afastando-se dos seus princípios e valores originais e aproximando-se mais de modelos e lógicas quer do setor público, quer do setor privado lucrativo.

Conforme indica Quintão C. (2011), em Portugal as organizações do terceiro setor, vulgarmente designadas por organizações da sociedade civil, foram muito afetadas pela implementação de um regime corporativo de organização de interesses e de um regime assistencialista tutelado pelo Estado. Segundo explicam também Hespanha, et al (2000), *“no domínio da proteção social, o Estado manteve-se ausente aos níveis do financiamento e da prestação direta de serviços, assentando a proteção social em duas componentes: uma assistencial, apoiada na ação caritativa da Igreja Católica, e uma de Previdência Social, apoiada em regimes contributivos do trabalho, assente em comparações de base empresarial ou profissional”*. Foi já na década de 60 que se verificou uma reforma da previdência social, propondo a generalização da proteção social a toda a população através de um sistema integrado composto por três áreas, sendo estas: o sistema e saúde, a ação social e previdência (alargamento do setor contributivo e corporativo).

Com esta reforma, a Igreja Católica vê o seu papel ser reforçado nas áreas da saúde, nomeadamente através da concessão e gestão de unidades de saúde, e da ação social, onde verificou-se um forte estímulo ao surgimento de instituições particulares de assistência.

As associações mutualistas à semelhança do sucedido na Europa, foram relegadas para um papel facultativo e complementar aos seguros sociais obrigatórios. Já as cooperativas embora tenham crescido em número, viram o seu papel ser regulado de forma repressiva e de forma restritiva, nomeadamente na área agrícola, cultura, de consumo e produção.

É, contudo, a partir da década de 60, que se verifica um importante progresso de recomposição do terceiro setor na Europa, o qual deveu-se em muito à contestação ideológica e social verificada nas décadas de 1960 e 1970, mas também à crise económica de 1980 e à crise financeira e de legitimação dos Estados Sociais que permanece até aos dias de hoje (Quintão C., 2011). Nesta época, conforme explica Quintão, o sistema económico era incapaz de criar emprego para a generalidade das populações e os sistemas de proteção social foram insuficientes, face às tendências estruturais de desemprego vividas, à persistência de formas de pobreza tradicionais e ao crescimento de novas formas de pobreza e exclusão social.

As recomposições deste setor têm-se caracterizado pelo surgimento de novas vagas de iniciativas de coletividades da sociedade civil, que procuram dar resposta as mais diversas situações, bem como pela criação de modelos de desenvolvimento mais sustentáveis e integradores. Segundo Quintão C. (2011), a recomposição deste setor é evidente através de alguns indicadores como:

- O crescimento do número de organizações, nomeadamente sob a forma de associações, cooperativas e recentemente sob novas formas jurídicas, surgidas do reconhecimento de novas lógicas de organização e intervenção;
- Pela multiplicação das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de coletividades da sociedade civil, com maior ou menor grau de formalização e institucionalização;
- Pela tendência de estruturação em organizações de cúpula de representação e interlocução com outros agentes;
- Pelo surgimento e criação de plataformas de integração e representação dos diferentes ramos dentro do setor; e
- A emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global.

Para Estivill e Darmon (1999), estas tendências de recomposição do terceiro setor, são também tendências de renovação, no sentido em que se verificam movimentos de reafirmação identitária dos princípios e valores originais dos movimentos cooperativo e associativo, assistindo-se à introdução de inovações nas lógicas de intervenção, organização e gestão, atualizando assim as leituras dos tradicionais princípios e valores do terceiro setor. Ainda segundo estes autores, estas novas iniciativas são promovidas de forma espontânea, pela sociedade civil, sendo que a maior parte das vezes o seu estatuto jurídico e enquadramento legal é reconhecido apenas à posteriori. Estas novas dinâmicas caracterizam-se por:

- Reafirmar os princípios democráticos, através de novas práticas de representação e participação dos diferentes stakeholders na gestão das organizações;
- Recurso à economia de mercado e uso de instrumentos de eficiência e eficácia empresarial para concretização das suas missões sociais e maximização dos recursos; e
- Foco no interesse do bem público comum, independentemente da forma assumida.

Também em Portugal verificaram-se fenómenos de renovação do terceiro setor, renovação essa impulsionada pela Revolução do 25 de Abril de 1974, alinhando os modelos de desenvolvimento económico, político e social com os padrões da Europa Comunitária. A renovação do terceiro setor em Portugal pode ser distinguida, conforme explica Quintão C. (2011), em três períodos:

- Um período de 2 a 3 anos pós-revolucionário, caracterizado pela criação de um sistema político democrático, um sistema económico socialista e por uma grande instabilidade política e social. As organizações surgidas da sociedade civil à época tinham como vetor de atuação, o resgate dos direitos e liberdades fundamentais de um Estado Democrático e responder às necessidades sociais básicas da população, como a alfabetização, habitação, saúde e trabalho;

- Um período entre os anos 70 e 80, ainda antes da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, caracterizado por um retrocesso ao nível dos ideais revolucionários, por grandes constrangimentos económicos e pela introdução de políticas económicas de orientação liberal, alinhadas com tendências do contexto internacional. Grande parte das experiências e iniciativas surgidas da sociedade civil no período anterior, sucumbiram sem sequer alcançar uma formalização institucional; e
- Após a entrada de Portugal na União Europeia, vive-se um período de estabilidade e de integração económica, social e política, aproximando-se dos padrões europeus, com a integração dos nacionais nas dinâmicas europeias do setor.

Assim sendo, será feito no próximo ponto uma análise resumida às entidades que integram o terceiro setor em Portugal.

4.3. Composição do Terceiro Setor em Portugal

Após o período revolucionário em Portugal e com a sua integração na União Europeia, Portugal viu nascer um conjunto heterogéneo de organizações, com as mais diversas finalidades sociais e domínios de intervenção. De acordo com a Classificação Internacional para as Organizações não lucrativas, a International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), as atividades destas organizações podem integrar-se numa das seguintes doze categorias:

Quadro n.º 1 – Organizações Sem Fins Lucrativos e Campos de Intervenção

N.º	Domínio	Tipo de Organizações
1	Cultura e Lazer	Associações Culturais, Recreativas e Desportivas; Fundações Culturais; Clubes Sociais e Recreativos; Museus; Jardins Zoológicos e Aquários; Associações de Artes Performativas e Companhias; e Associações de Estudantes e Associações Juvenis.
2	Educação e Investigação	Escolas ligadas a congregações religiosas e Centros de Investigação.
3	Sáude	Hospitais e Casas de Saúde.
4	Serviços Sociais	IPSS; Santa Casa da Misericórdia; Cooperativas de Solidariedade Social; Associações Mutualistas; Associações de Bombeiros Voluntários e Associações dedicadas a grupos de exclusão.
5	Ambiente	Associações de Protecção de Animais e Associações Não Governamentais de Ambiente.
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de Desenvolvimento Local; Associações de Moradores; e Cooperativas de Habitação e Construção.
7	Lei, Defesa de Causas e Política	Associações de Defesa dos Direitos Humanos.
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores de Voluntariado	Bancos Alimentares e Fundações (Grant-Giving ou Doadores).
9	Internacional	Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento.
10	Religião	Institutos e Associações Religiosas.
11	Associações Patronais, Profissionais e Sindicatos	Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos.
12	Outros	Não classificadas.

Fonte: Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos, de António Andrade e Raquel Franco, Porto, 2007.

Embora em Portugal exista um conjunto vasto de instituições que integram o terceiro setor e atuem em diversos domínios, existem algumas formas organizacionais que se destacam pelo papel relevante que desempenham ou já desempenharam neste setor, bem como pela ampla institucionalização em diversos países democráticos. Importa assim analisar estas instituições e as suas particularidades sendo elas as Fundações, as Associações, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as Mutualidades e as Cooperativas.

As mutualidades, caracterizam-se por ser organizações sociais, cujo objeto principal passa por proporcionar ajuda mútua aos seus membros e familiares, ao nível da saúde e segurança social, pela gestão de equipamentos e serviços de apoio social e pela promoção de atividades relacionadas com o desenvolvimento moral, cultural, intelectual e físico dos seus membros (Franco et al, 2005). De acordo com Quintão C. 2011, em Portugal

existiram aproximadamente cerca de 120 associações mutualistas, sendo que na sua maioria são associações locais.

No que diz respeito as fundações, estas apresentaram um crescimento modesto até aos anos 50, sendo que o verdadeiro pico de crescimento se dá após os anos 80, pela estabilidade económico-social vivida, conforme explica Marques D. (2014), na sua Dissertação de Mestrado, intitulada “*As Empresas Sociais no desenvolvimento do Terceiro Sector*”. Ainda segundo esta autora e de acordo com o censo apurado no Relatório Final sobre a Avaliação das Fundações (2013), foram apuradas cerca de 558 fundações, contudo estima-se que existam na verdade mais de 800. Dentro dos vários domínios de atuação, destaca-se a sua presença em áreas como a cultura, lazer, educação e investigação.

Por sua vez as associações, representam o ramo de atividade do terceiro setor com maior heterogeneidade, atuando em áreas como defesa dos direitos da mulher, do ambiente, do consumo, dos imigrantes e minorias étnicas, mas também em áreas mais tradicionais como o desporto, a cultura, a educação, a religião, defesa dos direitos dos trabalhadores e voluntariado, conforme explica Quintão C. (2011). Segundo Carneiro (2006), existirão em Portugal cerca de 17000 associações.

Relativamente às cooperativas, verificou-se um elevado crescimento até meados dos anos 80, sendo que após esse período têm-se assistido a um declínio relativamente ao crescimento deste tipo de associações. As cooperativas, conforme explica Marques D. (2014), são formadas por um conjunto de pessoas autónomas que se agrupam de forma voluntária, com o objetivo de satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através da formação de uma pessoa coletiva gerida de forma democrática e seguindo princípios cooperativos, como a autonomia e independência e a intercooperação e interesse pela comunidade. Segundo Quintão C. (2011) em Portugal existirão cerca de 3150 cooperativas.

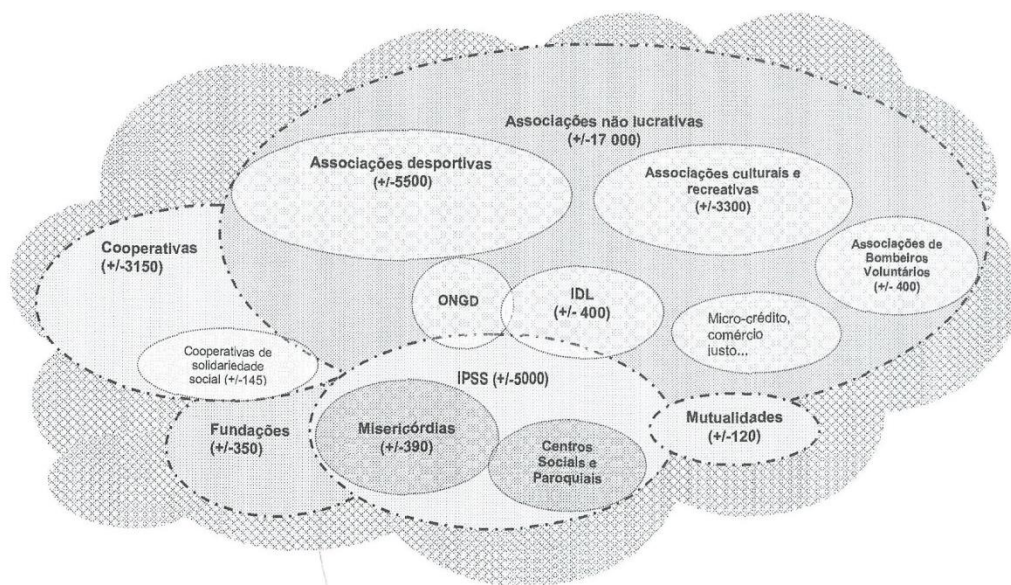
Para além das quatro formas organizacionais já faladas, existem ainda um conjunto de organizações que pela sua história e papel na implementação do sistema de proteção

social e pelo seu forte crescimento, assumem uma grande relevância na recomposição do terceiro setor em Portugal, sendo estas as IPSS. Estas organizações são na sua maioria constituídas por ação das populações, sem finalidade lucrativa e procuram o desenvolvimento do espaço local e social onde se inserem, enfatizando valores de solidariedade e justiça entre os indivíduos e ainda prestar apoio a crianças, jovens e famílias em questões relacionadas com a sua integração social e comunitária, conforme explica Roque A. (2010) na sua dissertação intitulada “Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector”. As IPSS são organizações que contribuem de forma decisiva para o equilíbrio social em Portugal, visto apresentarem uma forte capacidade em gerar oferta social variada e a custos inferiores aos praticados pelo Estado, permitindo assim a integração na sociedade de várias comunidades desfavorecidas e respondendo a necessidades concretas da população em situações de extrema carência ou urgência. O termo IPSS surge pela primeira vez com a constituição de 1976, mas é no Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que as IPSS vêm a formalização e constituição do seu regime jurídico. De acordo com o presente Decreto-Lei as IPSS podem assumir várias formas e agrupamentos de instituições como:

- Associações de Solidariedade Social;
- Associações de Voluntários de Ação Social;
- Associações de Socorros Mútuos;
- Fundações de Solidariedade Social; e
- Irmandades da Misericórdia.

Independentemente da forma que estas assumam estas organizações são independentes do Estado e são livres na organização das suas ações e áreas de intervenção. Estima-se que existam em Portugal aproximadamente cerca de 5000 IPSS. Na figura seguinte apresenta-se um esboço da composição do terceiro setor. Os dados apresentados, são uma estimativa feita por Quintão C. (2011), visto a ausência de fontes fiáveis e de sistemas de contabilização nacionais. O objetivo passa por apresentar antes uma panorâmica atual da composição deste setor.

Figura n.º 7 - Composição do Terceiro Setor em Portugal



Fonte: O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar, Porto, Abril de 2011.

5. As IPSS e a adoção de novas filosofias na sua gestão

Até há bem pouco tempo, a adoção de conceitos de qualidade e de gestão por parte das IPSS, era visto como algo secundário. O facto de estas organizações não terem como finalidade a obtenção de lucros, direcionava a sua atenção/ação para o fornecimento de bens e serviços, ao maior número de pessoas possível, pertencendo estas essencialmente a extratos sociais carenciados.

É a necessidade em demonstrar transparência nas suas ações perante terceiros e aspetos ligados à legitimação da sua identidade enquanto organizações, que leva as IPSS a olhar para a gestão e para a qualidade com olhos diferentes. Conforme cita Guia S. M. P. (2011), enunciando Araújo (s.d.), “apesar de as instituições sociais sem fins lucrativos não terem como finalidade a obtenção de lucro, isso não justifica uma má gestão ou qualidade dos seus serviços”. Na consciência das várias pessoas implicadas nas IPSS deve imperar a qualidade, pois é esta que permitirá um maior respeito pela dignidade dos seus

clientes e uma melhor defesa dos seus direitos. A gestão deve assim ter em conta as necessidades e expectativas dos destinatários finais a todos os instantes.

Para além dos motivos aluídos, de acordo com Drucker (1997), as IPSS e as restantes Instituições Sociais adotam princípios de gestão e de qualidade, uma vez que têm de “fazer bem com poucos recursos”, ou seja, têm consciência da importância do dinheiro, uma vez que é difícil obtê-lo e muitas vezes na sua maioria não chega para os gastos resultantes das suas atividades. Torna-se assim imperativo saber gerir bem os recursos, bem como planear e realizar as suas atividades o melhor possível.

Apesar da maior consciencialização por parte das pessoas que dirigem estas organizações, para a adoção de práticas de gestão e de fomento da qualidade nas suas ações, existem um conjunto de entraves à sua boa gestão interna e desempenho perante os seus destinatários, conforme explicam Hespanha et al (2000), sendo estes essencialmente:

- A intangibilidade dos serviços prestados, criando dificuldades na avaliação destes;
- A pouca influência que os utilizadores têm na configuração da oferta de bens e serviços,
- O reduzido comprometimento dos colaboradores com a organização;
- A elevada probabilidade dos patronos e parceiros exercerem pressão sobre a gestão, de modo a imporem critérios de atuação de acordo com os seus interesses; e
- Inexistência de recompensas ou punições para orientar a atuação destas organizações.

A reconfiguração do Estado Social e de Direito, abordada já no capítulo anterior, tem conduzido a alterações na perceção do que é o Terceiro Setor pelas IPSS e pelos próprios utentes. Conforme cita Guia S. M. P. (2011), na sua dissertação de Mestrado intitulada “*Impactos da Implementação da Norma ISSO 9001: 2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos*” algumas das alterações mais evidentes são:

- Mudanças na visão e ampliação dos destinatários do setor. Começa-se a entender o público-alvo como um público diverso, de diferentes extratos sociais;
- Alterações no tipo de necessidades que se constituem como objeto de atenção do setor. Começasse a considerar não só as necessidades básicas do ser humano, mas também outras de natureza relacional, de estima e de realização pessoal;
- Mudança na percepção dos próprios indivíduos perante os serviços sociais, transformando a condição de utente em cliente com direito na prestação de serviços com qualidade, para os quais contribuiu durante a sua vida ativa, nomeadamente através do pagamento de impostos ao Estado; e
- Reconhecimento social do direito e importância dos cidadãos na participação dos processos que lhes estão associados.

Atendendo às alterações resultantes da reconfiguração do terceiro setor emerge um novo desafio às diversas Instituições Sociais, em ajustar as suas atividades e serviços às necessidades diversas dos seus clientes. A adoção de um SGQ é assim vista como um elemento fundamental para o ajustamento necessário, mas também para alcançar a melhoria contínua e aumentar a produtividade das suas atividades sociais. Sampaio (2008), cita alguns dos motivos que levam as organizações a adotarem e certificarem os seus SGQ, apontando como motivos internos a maior consciencialização para o conceito de qualidade, a clarificação de responsabilidades e obrigações, diminuição das não-conformidades e reclamações, melhoria de comunicação interna e aumento da satisfação de clientes e colaboradores. Como fatores externos aponta para a melhoria da imagem da instituição e para obtenção de diversas vantagens competitivas.

Guia S. M. P. (2011) menciona ainda outros motivos, para além dos já referidos, identificando como sendo específicos para as IPSS e que corroboram a escolha da qualidade, como o caminho para a legitimação destas entidades, como por exemplo a maior procura interna pela classe média, afirmação exterior do setor, a demonstração de transparência nos processos e a promoção dos direitos do indivíduo.

O próprio desafio colocado pelo Ministério do Trabalho e da Segurança Social às diversas entidades sociais do nosso país, através do Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais (PCDQSRS), que visa a adoção e implementação de um sistema de qualidade aplicado às respostas sociais. Estas organizações, sobretudo as que possuem protocolos de cooperação com o Estado, devem alcançar um nível mínimo de qualidade, sendo por isso fundamental a incorporação de filosofias de qualidade e gestão na organização, bem como a implementação e adoção de um SGQ.

Os SGQ permitem assim criar um enquadramento certo para a melhoria contínua, aumentando as probabilidades de alcançar a satisfação dos clientes, colaboradores, parceiros e outras partes interessadas, transmitindo confiança à organização e aos seus clientes da sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consistente os respetivos requisitos (Gestão da Qualidade das Respostas Sociais: Cento de Dia, 2010).

6. Os Modelos de Gestão da Qualidade

Qualquer SGQ adotado e implementado por uma organização baseia-se num determinado modelo de gestão da qualidade, sendo que no presente capítulo, será realizada uma breve descrição de dois modelos de gestão da qualidade considerados vitais para uma melhor compreensão do presente projeto.

Cada um destes modelos é suportado por referenciais, que representam verdadeiros guias de orientação na sua implementação e avaliação. Conforme explica Branco (2008), todos os modelos de seguida abordados contribuem para uma melhoria das organizações na forma como percebem e implementam a gestão da qualidade, contudo cada um dos modelos apresenta particularidades e objetivos específicos, devendo assim as organizações ter em conta alguns fatores aquando a seleção do modelo associado ao seu SGQ como por exemplo: principais objetivos da organização e o nível de desenvolvimento da cultura de gestão da qualidade, os recursos disponíveis para a

respetiva implementação e os tipos de preocupações e interesses manifestados pelos seus clientes e envolvente.

Nos pontos seguintes será realizada uma breve descrição aos seguintes modelos de gestão da qualidade:

- Modelo com base nas Normas da Série ISO 9000; e
- Modelo de Avaliação da Qualidade criado pelo Instituto da Segurança Social (ISS).

6.1. As Normas ISO 9000 e a sua Evolução

A Internacional Organization for Standardization (ISO), consiste numa organização não-governamental, criada em 1947 com sede em Genebra, que tem como missão promover e desenvolver a normalização e as atividades relacionadas a uma escala global, funcionando como um elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, respeitando os princípios estabelecidos pela Organização Mundial do Comércio. Esta federação é composta por vários organismos nacionais de normalização, um por país, estando presente em 170 países, de acordo com a informação disponível no sítio da Internet da própria ISO.

As normas da família ISO 9000 têm-se constituído como referenciais óbvios, para as organizações que pretendem implementar um SGQ, uma vez que, estas gozam de um forte consenso a nível mundial sobre a adoção de boas práticas de gestão da qualidade. As organizações com um SGQ baseado nas normas ISO 9000, consegue evidenciar perante terceiros a sua capacidade em fornecer produtos ou serviços com padrões elevados de qualidade, ou seja, produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades e dos requisitos exigidos pelos seus clientes, adotando medidas de prevenção e correção de erros, bem como a adoção uma cultura de melhoria contínua. A utilização do presente modelo de gestão da qualidade pelas empresas poderá resultar muitas vezes de exigências

impostas pelos seus próprios consumidores, fornecedores e restantes sateckholders, sendo ainda encarado atualmente pelas empresas como um importante fator de competitividade. Conforme acontece com o Modelo de Excelência, anteriormente mencionado, as presentes normas podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade.

A origem das normas ISO 9000 remonta a 1987, como resultado da formação de um comité técnico aprovado pela ISO (ISO/TC 176), que tinha como missão abordar matérias relacionadas com a gestão e garantia da qualidade. Estas normas sofrem inicialmente fortes influências da norma britânica BS 5750, apresentando inclusive uma estrutura idêntica e focando-se essencialmente na garantia da qualidade nas fases de projeto, produção e avaliação final do produto.

Contudo é em 1994 que se dá a primeira grande revisão das normas ISO 9000, revisão essa realizada pelo mesmo comité técnico que produziu a sua primeira versão. Com esta revisão, a ISO pretendia a implementação de ações corretivas e preventivas durante o processo de produção, ao invés de atestar-se a qualidade apenas numa fase final.

No ano de 2000 verifica-se uma nova revisão às normas da série ISO 9000. Na presente revisão verifica-se uma agregação das normas ISO 9001/9002/9003, dando origem à norma ISO 9001: 2000. O comité técnico da ISO (ISO/TC 176) com esta revisão pretendeu essencialmente introduzir uma cultura de gestão por processos que acompanhava todas as fases de produção, evidenciar a importância do envolvimento da gestão de topo e de todos os colaboradores da organização no sistema da qualidade e introduzir os clientes como elemento integrante do sistema, deixando de ser visto como um fator externo.

Após a revisão das normas em 2000, verificaram-se novas atualizações em 2005 (apenas a norma ISO 9000), em 2008 (apenas a norma ISO 9001) e em 2009 (apenas a norma 9004). Com a publicação destas novas versões, o comité técnico da ISO (ISO/TC 176) pretendeu tornar as normas mais claras, introduzindo apenas algumas clarificações,

facilitando a sua interpretação e implementação, bem como a compatibilidade com outras normas, como é o caso da norma ISO 14001.

Em 2015, a ISO publicou a última revisão conhecida das normas ISO 9000 e ISO 9001, visando-se essencialmente obter:

- Uma maior adequação às novas práticas de sistemas de gestão e às novas tecnologias, com vista a obtenção de um conjunto de requisitos estáveis para a próxima década;
- Requisitos que espelhem as mudanças de um ambiente cada vez mais complexo, exigente e dinâmico;
- Requisitos que facilitem a sua implementação nas organizações; e
- Um sentimento de confiança na capacidade de a organização fornecer bens e serviços conformes, melhorando a capacidade de satisfazer os seus clientes e aumentar a confiança destes.

Atualmente, a família das normas ISO 9000 é composta pelas seguintes normas:

- **ISO 9000: 2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário** – Na presente norma encontram-se os fundamentos para a implementação de um SGQ, especificando a terminologia utilizada nas restantes normas;
- **A NP EN ISO 9001: 2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos** – Define os requisitos mínimos que os SGQ devem possuir, permitindo às organizações demonstrarem a sua capacidade em fornecer produtos ou serviço, que garantam a satisfação dos requisitos dos seus clientes e da legislação aplicável; e
- **A NP EN ISO 9004: 2011 – Gestão do Sucesso Sustentado de uma Organização: uma abordagem da gestão pela qualidade** – Esta norma tem como objetivo principal fornecer linhas de orientação para a melhoria do desempenho das organizações e a satisfação dos clientes e partes interessadas, complementando assim a norma ISO 9001.

À semelhança do modelo de excelência da EFQM, a adoção dos referenciais ISO 9000 como modelo de gestão da qualidade permite às organizações: identificar pontos fortes e fracos, permite ainda estabelecer uma plataforma para a melhoria contínua, contém disposições para o reconhecimento externo e para a avaliação em relação a modelos genéricos. Segundo a NP EN ISO 9000: 2005, a grande diferença existente entre os dois modelos centra-se no seu âmbito de aplicação. Enquanto na família das normas ISO 9000 a avaliação centra-se no cumprimento dos requisitos necessários para um SGQ, o Modelo de Excelência contém critérios que permitem a avaliação comparativa do desempenho da organização sendo aplicável a todas as atividades e partes interessadas da organização.

Os referenciais da família ISO 9000 encontram-se ainda alicerçados num conjunto de princípios de gestão da qualidade, cuja sua aplicação permite às organizações caminhar no sentido da melhoria contínua e obter conseqüentemente melhores desempenhos. Também aqui se enfatiza a importância do envolvimento da gestão de topo, cabendo a esta a missão de disseminá-los pela organização. Conforme explanado na norma NP EN ISO 9000:2015 os sete princípios da gestão da qualidade são:

- **Foco no cliente:** os clientes são um elemento fundamental e crucial na atividade das organizações. A sobrevivência destas depende da confiança que os clientes lhe depositam. As organizações devem procurar incessantemente compreender e identificar as suas necessidades, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas. As organizações devem ainda procurar antecipar tendências e procurar identificar as necessidades futuras dos seus clientes;
- **Liderança:** A liderança é um ponto-chave na gestão da qualidade. É através desta que são definidas as estratégias, linhas de orientação e objetivos a atingir. Deverá ser criado e estimulado um ambiente interno que envolva as pessoas em pleno, de modo atingir-se os objetivos definidos;
- **Compromisso com o cliente:** as pessoas estão envolvidas com a organização e procuram a satisfação plena do consumidor. Colaboradores motivados e

plenamente envolvidos com a organização são mais eficientes e eficazes, ou seja, permite obter-se o melhor das suas capacidades em benefício do cliente;

- **Abordagem por processos:** A gestão das atividades e dos recursos associados através de processos permite atingir-se resultados mais eficientes e duradouros. A organização deve ser vista e gerida como um sistema, onde a identificação e compreensão dos processos que se inter-relacionam, permite que esta alcance e supere os objetivos definidos com eficácia e eficiência;
- **Melhoria:** A busca pela melhoria contínua das atividades que a organização realiza deve ser uma realidade na organização. O desempenho global da organização deve assim ser alicerçado neste pressuposto;
- **Tomada de decisão baseada em evidências:** as decisões tomadas pela organização devem ser baseadas em informação e evidências comprovadas. Decisões baseadas nestes pressupostos serão assim mais eficazes e conscientes; e
- **Gestão do relacionamento:** as organizações, os fornecedores e restantes parceiros são vistos como elementos interdependentes, sendo criadas relações mutuamente benéficas para todos, assentes em valores como a confiança, gerando assim a criação de valor para todas as partes.

Atendendo ao objetivo do presente projeto, importa analisar de forma mais detalhada a norma NP EN ISO 9001, uma vez que esta define os requisitos que um SGQ deve cumprir, de modo evidenciar a existência de processos que conduzam a obtenção de produtos e serviços com qualidade. Assim, no ponto seguinte do presente capítulo, será realizada uma abordagem centrada na presente norma e nos seus requisitos.

6.1.1. A Norma NP EN ISO 9001: 2015

A NP EN ISO 9001: 2015 trata-se da versão portuguesa da norma ISO 9001: 2015, consistindo numa norma focada nos processos e requisitos que um SGQ deve possuir, de

modo a que uma organização transmita confiança de que os requisitos da qualidade serão alcançados.

Para Pinto & Soares (2011), a implementação de um SGQ de acordo com a norma ISO 9001 visa essencialmente:

- Criar processos consistentes e com responsabilidades claramente definidas;
- Garantir a satisfação dos clientes; e
- Promover e alcançar a melhoria contínua na organização.

A abordagem por processos, bem como o pensamento baseado no risco são pontos cruciais na presente norma. A adoção destas metodologias, no desenvolvimento e implementação de um SGQ, permite às organizações melhorar a sua eficácia e aumentar consequentemente a satisfação do cliente, uma vez que a organização caminha no sentido de encontrar, compreender e responder aos requisitos estabelecidos por este. De acordo com estas abordagens as organizações deverão identificar os processos inerentes às suas atividades, os recursos necessários e associados, compreender as interações existentes entre os vários processos e geri-los, de modo a obter máxima eficiência e a possuir um controlo passo-a-passo sobre todo o sistema. As organizações deverão ainda ser capazes de determinar os fatores que poderão fazer com que os seus processos se desviassem dos resultados pretendidos, podendo desta forma por em prática medidas preventivas e de correção, para minimizar os eventuais efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que possam surgir.

Com a publicação desta última versão da norma ISO 9001, pretendeu-se essencialmente refletir um conjunto de mudanças no ambiente em que esta é usada e assegurar que a mesma se mantém adequada ao seu propósito. Assim, de acordo com o artigo publicado pela APCER no final de 2014, referente a versão DIS da norma, algumas das alterações mais visíveis são:

- A existência de uma estrutura de alto nível e requisitos comuns, tendo como finalidade facilitar a integração de todos os requisitos das normas de sistemas no sistema de gestão da organização. A presente estrutura desenvolvida pela

ISO vem facilitar a leitura e interpretação dos requisitos, encontrando-se distribuída em 10 cláusulas alinhadas na abordagem PDCA, propondo ainda um texto comum para requisitos muito estáveis dos sistemas de gestão;

- A abordagem por processos passa a ser sistémico ao SGQ;
- Introdução do pensamento baseado no risco, sendo integrado nos requisitos do SGQ desde a fase da implementação até à melhoria contínua;
- Surgimento de seções associadas à compreensão da organização e do seu contexto. As organizações poderão ainda decidir incluir requisitos que considerem relevantes de suas partes interessadas para além dos presentes na norma;
- A introdução do conceito de gestão de mudança. Aliado a outros conceitos presentes na norma, pretende-se essencialmente dotar as organizações de capacidades para lidar com o ambiente cada vez mais complexo e dinâmico em que as organizações operam;
- Abandono do conceito de exclusões e introdução do conceito de aplicabilidade;
- Maior clareza da norma, através da utilização de linguagem mais simples e sempre que possível não técnica. A terminologia aplicável passa a ser parte integrante da norma de referência. Verificou-se ainda uma introdução da racionalidade para aplicação de alguns pontos importantes da norma, como por exemplo os equipamentos de medição ou a comoção e desenvolvimento;
- Melhor aplicabilidade a serviços, através da clarificação da linguagem e redesenho de requisitos da norma, tornando mais fácil a sua interpretação no contexto destas organizações;
- Menos requisitos prescritivos, menos requisitos de documentação e mais requisitos de desempenho;
- Reconhecimento da importância do conhecimento organizacional e da sua gestão. O conhecimento interno passa a ser visto como um recurso que deve ser gerido, devendo ser protegido e desenvolvido; e

- Maior enfoque no papel do líder enquanto responsável pelos compromissos estabelecidos relativo ao cumprimento dos requisitos do SGQ, bem como das pessoas com impacto no sistema.

A NP EN ISO 9001: 2015 encontra-se ainda estruturada em 10 cláusulas, sendo desdobradas em requisitos e sub-requisitos. Assim:

- As primeiras três cláusulas da norma prendem-se com o seu objetivo e campo de aplicação, com a referência normativa e os termos e definições utilizados. Tratam-se essencialmente de cláusulas de contextualização para aplicação da norma, destacando-se que os termos e definições aqui utilizados serão os observáveis na norma NP EN ISO 9000: 2015;
- Já a cláusula 4.^a (Contexto da Organização), estabelece a necessidade de compreender-se a organização e o seu contexto, identificar-se as necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como determinar-se o âmbito da aplicabilidade do SGQ. A organização deverá ainda identificar os processos chave do sistema, a sua sequência e interação, os meios necessários para assegurar a sua operação e o seu controlo eficaz, os recursos e informação necessária para suportar a sua execução e monitorização, acompanhar e analisar os processos e implementar ações corretivas para atingir-se os resultados esperados, promovendo a sua melhoria contínua;
- Com a cláusula 5.^a (Liderança e Compromisso), pretende-se evidenciar a importância do envolvimento da gestão de topo no desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do SGQ. A gestão de topo deve garantir que os requisitos do cliente são devidamente identificados e que a organização se mantém focalizada em elevar o nível de satisfação dos clientes de forma contínua. A política da qualidade e os objetivos da qualidade devem ser definidos e disseminados pela gestão de topo, devendo esta estar envolvida nas fases de elaboração e divulgação da mesma. A gestão de topo deve ainda assegurar que as responsabilidades e autoridades de cada membro da organização são atribuídas, comunicadas e entendidas dentro da organização.

Os representantes da gestão devem assegurar que os processos são devidamente executados e mantidos, reportar o seu desempenho e promover a importância para o cumprimento dos requisitos dos clientes. A gestão deverá ainda em intervalos planeados executar revisões ao SGQ procurando assegurar que este se mantém apropriado, adequado e eficaz. Deverão ainda ser observadas oportunidades de melhoria nos processos e proceder às modificações necessárias para melhor otimização destes;

- Já de acordo com a cláusula 6.^a (Planeamento), as organizações devem planear ações para conseguirem lidar com os riscos e oportunidades que possam surgir, procurando transmitir confiança de que o SGQ atingirá os resultados pretendidos. O impacto das medidas implementadas, para lidar e gerir os riscos e oportunidades, deve ser proporcional ao potencial impacto causado na conformidade do produto/serviço. As organizações devem ainda estabelecer objetivos, em termos qualitativos, em funções e níveis relevantes e nos processos necessários para o correto funcionamento SGQ, bem como planear a sua concretização através da identificação dos responsáveis, dos recursos necessários, dos prazos para a sua conclusão e a metodologia para a avaliação dos resultados. De acordo com a presente cláusula as organizações deverão ainda planear as mudanças, isto é, sempre que se identifique necessidades de mudança a organização deve considerar objetivos e consequências das mudanças, a integridade do SGQ, a disponibilidade de recursos e a alocação ou realização de responsabilidades e autoridades;
- A cláusula 7.^a (Suporte) da presente norma, aborda a importância da gestão de recursos para a implementação, manutenção, avaliação e melhoria contínua do SGQ. Os recursos poderão ser de ordem financeira, materiais, humanos, técnicos ou outros. Para além da gestão de recursos, deverá a organização proporcionar um ambiente adequado ao funcionamento dos processos do SGQ, devendo determinar-se as competências necessárias para a execução dos diferentes processos, determinar o conhecimento organizacional necessário,

as comunicações internas e externas relevantes para o sistema e manter informações documentadas determinantes para a eficácia do SGQ;

- A cláusula 8.^a (Operação) estabelece por sua vez que as organizações devem definir, planejar e desenvolver os processos necessários à realização do produto/serviço, bem como estabelecer e implementar canais de comunicação com clientes, com vista ao cumprimento das suas necessidades/requisitos, dos requisitos legais e estatutários e os próprios requisitos internos da organização. Nesta cláusula destaca-se ainda a necessidade de realizar controlos aos processos, produtos/serviços e aos fornecimentos externos, com o objetivo final de garantir-se a entrega de outputs conformes;
- De acordo com a cláusula 9.^a (Avaliação de Desempenho) as organizações devem avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ, através da monitorização e medição de indicadores de satisfação e desempenho, bem como analisar e avaliar os resultados obtidos, de modo a validar a conformidade dos produtos e serviços fornecidos, o grau de satisfação dos clientes, a eficácia das medidas tomadas para enfrentar os riscos, a necessidade de melhorias no SGQ, o desempenho e eficácia do sistema, entre outros. As organizações deverão executar auditorias internas em intervalos planeados, devendo o sistema ser revisto pela gestão de topo, de modo a assegurar a sua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com o rumo estratégico da organização; e
- Por último, com a cláusula 10.^a (Melhoria), a norma pretende que as organizações identifiquem oportunidades de melhoria e desencadeiem as ações necessárias para melhorar a adequação e eficácia do SGQ. As organizações deverão ainda perante eventuais não conformidades detetadas, desenvolver um conjunto de ações corretivas que atendam aos requisitos do cliente e aumentem a sua satisfação.

6.2. Modelo de Avaliação da Qualidade Desenvolvido pelo ISS

Em 07 de Março de 2003, o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, em conjunto com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas decidiram criar um programa que visava o desenvolvimento da qualidade para as mais diversas repostas sociais enquadradas no terceiro setor. O objetivo do programa passava assim por garantir aos cidadãos, o acesso a serviços de qualidade e que fossem de encontro às suas expectativas e necessidades.

Foi neste sentido que foi desenvolvido um Modelo de Gestão da Qualidade (MGQ), constituindo um referencial setorial, que estabelece um conjunto de requisitos necessários à implementação de um SGQ para os serviços prestados pelas organizações sociais que prestam as diferentes respostas sociais. Conforme mencionado nos Manuais dos Modelos de Avaliação da Qualidade para as Respostas Sociais (2.^a edição, 2010), este modelo tem como principais objetivos:

- Ser um instrumento de diferenciação positiva das respostas sociais, incentivando a melhoria dos serviços prestados;
- Ser um instrumento de autoavaliação das respostas sociais, permitindo a revisão de forma sistemática o desempenho da organização, oportunidades de melhoria é a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem;
- Apoiar no desenvolvimento e implementação de um SGQ nas respostas sociais, permitindo uma melhoria significativa da sua organização e funcionamento;
- Agregar num referencial todos os requisitos aplicáveis a uma determinada resposta social, obtendo-se uma harmonização a nível nacional das regras de funcionamento para os serviços prestados pelas diversas organizações;
- Constituir um referencial normativo para um sistema de qualificação das respostas sociais; e

- Elaboração de uma lista de verificação exaustiva de todos os requisitos associados aos critérios, funcionando como ferramenta de análise das lacunas e de auxílio ao planeamento da melhoria da qualidade do serviço.

O presente modelo é inspirado na norma NP EN ISO 9001, bem como no modelo da EFQM, baseando-se em oito critérios, isto é, quatro critérios de meios e quatro critérios de resultados. Os critérios de meios reportam-se à forma como as atividades da resposta social são desenvolvidos. Já os critérios de resultados avaliam o produto final das ações empreendidas, ou seja, o que se conseguiu alcançar como consequências da gestão que é feita dos meios. No quadro seguinte, apresenta-se os respetivos critérios de meios e resultados:

Quadro 2 – Modelo da Qualidade das Respostas Sociais: Critérios

Critérios de Meios

- Liderança, Planeamento e Estratégia;
- Gestão das Pessoas;
- Recursos e Parcerias; e
- Processos.

Critérios de Resultados

- Satisfação de Clientes;
- Satisfação de Pessoas;
- Impacte na Sociedade; e
- Resultados de Desempenho Chave.

Fonte: Elaboração própria.

O presente modelo assenta na filosofia da melhoria contínua da qualidade, sendo que para cada critério existe três níveis de exigência (nível C, nível B e nível A) para o cumprimento dos requisitos, possibilitando a sua implementação gradual ao longo de um determinado período de tempo.

A par do presente modelo foi desenvolvido um Sistema de Qualificação das Respostas Sociais (SQRS), que visa qualificar as respostas sociais através da avaliação da conformidade com os requisitos estabelecidos nos critérios deste modelo. O sistema prevê três níveis de qualificação (nível C, nível B e nível A) para as respostas sociais, sendo operacionalizado por entidades qualificadoras externas, independentes e acreditadas no âmbito do Sistema Português da Qualidade. A qualificação permite assim

as organizações, a nível externo, evidenciar que as respostas sociais pôr si desenvolvidas tem sistema de gestão conducente com os requisitos do presente modelo, sendo assim um fator positivo e de diferenciação face a outras entidades existentes no setor social.

Capítulo B. O Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001

Conforme referido no capítulo anterior, as organizações do terceiro setor têm vindo a adotar novas filosofias de gestão, fruto de alterações drásticas no paradigma social e no setor onde operam. A implementação de um SGQ de acordo com os princípios da NP EN ISO 9001: 2015 é visto pela ASSM como um fator essencial na prossecução da sua missão social. Este SGQ assume-se como um processo dinâmico, sendo avaliado periodicamente através da metodologia PDCA ou Ciclo de Deming, tendo como objetivo final a melhoria constante do desempenho da qualidade da própria organização.

Nos pontos seguintes do presente capítulo será realizada uma breve descrição ao modelo de abordagem por processos constante da NP EN ISO 9001: 2015, os diferentes tipos de documentação associados aos SGQ, bem como à pertinência certificação do SGQ. O capítulo seguinte (C) passará pela explicação das ações realizadas para a implementação do SGQ na ASSM.

1. A Abordagem por Processos

Conforme já citado anteriormente, a abordagem por processos assume uma importância capital nos SGQ que seguem o referencial da NP EN ISO 9001: 2015. De acordo com a norma, as organizações ao identificarem os processos inerentes às suas atividades, bem como os recursos e as diferentes interligações existentes, conseguem obter uma máxima eficiência do sistema, uma vez que controlam passo-a-passo todas as atividades, tendo assim a possibilidade de corrigir eventuais falhas existentes no processo. Já Pinto e Soares (2011) mencionavam que a implementação de um SGQ de acordo com a NP EN ISO 9001, tem como objetivos a implementação e desenvolvimento de processos

consistentes e com as responsabilidades claramente definidas, visando assim a satisfação dos seus clientes e a busca pela melhoria contínua.

De acordo com a NP EN ISO 9000: 2015, um processo não é mais do que um conjunto de atividades interrelacionadas ou interatuastes que transformam entradas (recursos) em saídas (produtos finais). Poderá acontecer por vezes que as saídas de um processo consistem numa entrada de um outro processo. Segundo Pires A. R. (2012) os processos devem deter as seguintes características:

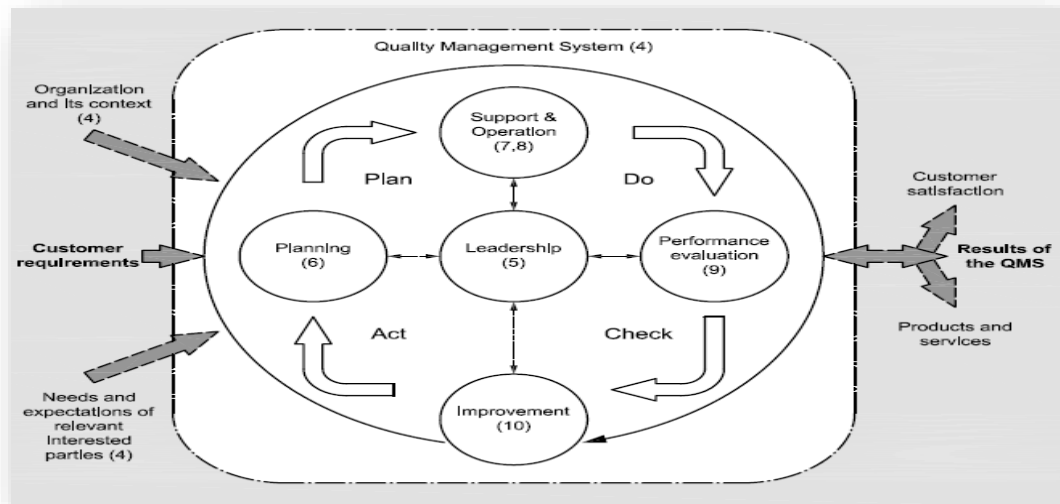
- Serem definidos pela gestão de topo;
- Serem interfuncionais por natureza; e
- Terem associado um conjunto de objetivos e respetivos indicadores.

Conforme menciona Pires A. R. (2012), citando Pylipow (2000), a classificação dos processos é fundamental facilitando as suas formas de gestão e controlo. Esta classificação reflete a sua importância para acrescentar valor ao cliente (externo ou interno) em particular e à organização no seu conjunto. Os processos de um SGQ podem assim ser agrupados em três categorias principais:

- **Os Processos Integradores ou Estratégicos** - São aqueles que estabelecem a estrutura de gestão da organização, sendo imprescindíveis para todos os processos do sistema e que estabelecem as formas de atuação interna, nas relações com a sociedade e as formas de operação;
- **Os Processos Críticos ou de Realização** – São processos diretamente relacionados com a atividade da organização, nomeadamente a produção de bens ou serviços, apresentando uma forte orientação para o mercado. Estes processos, por norma, interagem com várias áreas funcionais na organização para a sua realização; e
- **Os Processos de Suporte** – Os objetivos destes processos passam por apoiar os clientes internos, bem como os processos estratégicos e de realização. Os presentes processos são essenciais para o funcionamento da organização e estão sujeitos a diretivas internas da organização.

No gráfico seguinte apresenta-se o modelo de abordagem por processos, constante da NP EN ISO 9001: 2015, modelo esse que será adotado pela ASSM aquando o desenvolvimento e implementação do seu SGQ:

Figura 9: Modelo de um SGQ baseado em Processos.



Fonte: Norma ISO 9001: 2015.

2. A Documentação do SGQ

A documentação de um SGQ e dos seus processos assume uma importância capital no seu correto funcionamento, contribuindo para uma maior eficácia, rigor e eficiência do sistema. Contudo, é precisamente neste campo muitas vezes que se encontra uma das maiores dificuldades das organizações, devido às interligações existentes entre os vários documentos que suportam os vários processos do sistema. Importa assim fazer uma análise detalhada, de modo a que a documentação existente forme um conjunto coerente e útil ao sistema implementado na organização.

As organizações ao determinarem a documentação a englobar no SGQ devem ter em conta os seguintes parâmetros genéricos:

- Tipo e dimensão da organização;
- Efeito dos processos na qualidade do produto / serviço;
- Requisitos do cliente e risco de insatisfação do cliente;
- Risco de carácter económico;
- Requisitos regularmente aplicáveis e legais;
- Formação e competência dos seus colaboradores; e
- Complexidade e interação entre os processos.

De acordo com Pinto e Soares (2011), os SGQ podem agrupar um conjunto diverso de documentos, sendo normalmente distribuídos em quatro níveis:

1. **O Manual da Qualidade** – Trata-se de um documento central no SGQ e tem como objetivo principal descrever o seu funcionamento, bem como a política da qualidade e as atividades necessárias para o seu desenvolvimento. O presente documento deve ser aprovado e revisto pela gestão de topo das organizações;
2. **Procedimentos** – Os procedimentos podem ser divididos em dois, isto é, procedimentos do sistema e procedimentos operacionais. Os procedimentos do sistema visam estabelecer as linhas de orientação e a metodologia de atuação da empresa, em matérias de gestão da qualidade. Já os procedimentos operacionais têm como função detalhar os procedimentos do sistema, clarificando a forma como estes são aplicados;
3. **Instruções de Trabalho ou Planos** – São os documentos que descrevem de forma detalhada a forma de executar as atividades garantindo a qualidade; e
4. **Registos** – Consiste nos documentos que expressam os resultados obtidos ou fornecem evidências das atividades realizadas.

Um SGQ bem documentado potencia o envolvimento dos colaboradores das organizações, uma vez que cada um sabe exatamente aquilo que deve fazer, como fazer e quais as expectativas da organização em termos qualitativos aproximando-os para o cumprimento dos objetivos da organização. A qualidade da documentação ganha ainda

especial relevância em processos de certificação. A certificação dos SGQ exige o cumprimento constante de determinados requisitos, sendo a conformidade da documentação avaliada em sede de renovação. No ponto seguinte do presente capítulo, abordar-se-á de forma sucinta a pertinência da certificação e a sua evolução.

3. A Certificação do SGQ

A certificação dos SGQ é hoje uma prática comum a nível mundial, uma vez que a certificação acarreta um conjunto de benefícios variados para as organizações. A certificação dos sistemas de gestão é vista pela maioria das organizações, como uma forma de assegurar a melhoria dos seus processos internos, gerando assim maior valor para os seus produtos e processos.

A implementação e certificação dos SGQ é segundo Sampaio (2008), uma das práticas mais populares e mais usadas desde o final da década passada, devido a sua importância para as organizações que pretendem atingir novos mercados, que pretendem melhorar a sua imagem organizacional, bem como mitigar a existência de não conformidades e produtos defeituosos. No entanto, poderão existir muitas outras motivações, internas ou externas às organizações, variando sempre de organização para organização.

Mas afinal em que consiste concretamente a certificação de um SGQ? De acordo com Pinto & Soares (2010), a certificação de um SGQ não é mais do que uma declaração documental que decorre de uma avaliação independente, efetuada por uma entidade certificadora reconhecida e acreditada (em Portugal o instituto responsável pela acreditação de entidades certificadoras é o IPAQ), que avalia a conformidade das operações e do SGQ existente na organização, com os requisitos mínimos estabelecidos na norma que lhe serve de base, sendo no presente caso a NP EN ISO 9001: 2015.

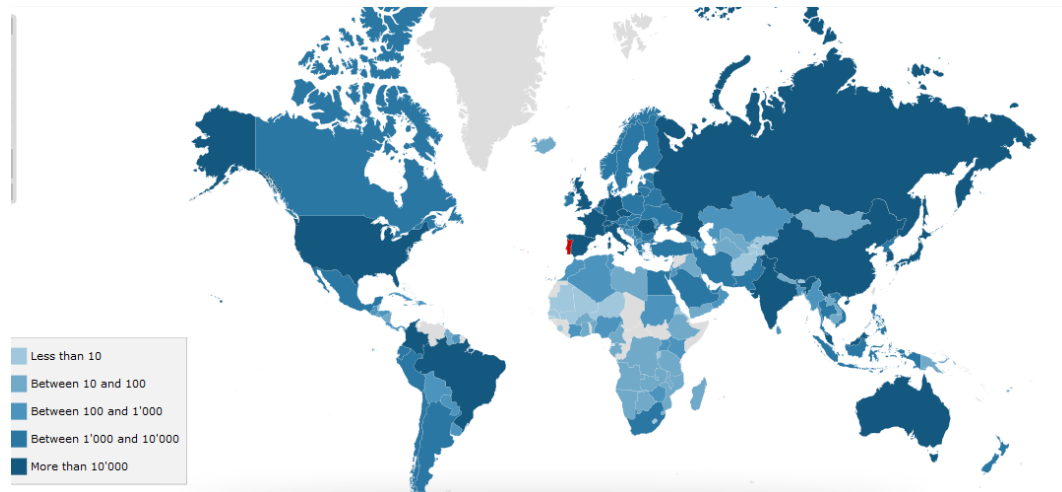
Conforme explica Domingues (2003), em Portugal os grandes motivos que levam as organizações a certificarem-se estão relacionados com questões de natureza comercial, ou seja, abertura de novos mercados e novas possibilidades de negócio, bem como a construção de uma imagem corporativa forte. No entanto o autor, aponta outros fatores igualmente importantes, nomeadamente os de carácter organizacional, como organizar melhor a empresa, reduzir os custos da não qualidade, aumentar a produtividade, aumentar a capacidade competitiva, melhorar o serviço de assistência pós-venda e aumentar a satisfação dos próprios colaboradores e restantes stakeholders da organização. Para Ribeiro (2012) as principais motivações para a obtenção da certificação de acordo com a norma ISO 9001, estão relacionados sobretudo com requisitos dos clientes e com a possibilidade de realização de novos negócios.

Contudo, a certificação dos SGQ de acordo com a norma ISO 9001, poderá não ser uma realidade para todas as organizações, uma vez que existem vários obstáculos que poderão impedir a certificação dos sistemas. Vários autores têm apontado como obstáculo principal, a falta de apoio e empenhamento por parte da gestão de topo. Na verdade, sendo a gestão de topo uma parte fundamental no sucesso para a implementação e certificação dos sistemas, bem como condição base nos requisitos estipulados pela norma ISO 9001, a falta de empenhamento e participação destes, poderá ser visto desde logo como uma sentença para o insucesso do sistema desenvolvido. Pinto & Soares (2010) enumeram ainda os custos financeiros que a certificação e a manutenção do sistema implicam, a necessidade de afetar recursos humanos e materiais muitas vezes inexistentes na organização, tempo consumido quer à gestão de topo, quer aos restantes colaboradores da organização, os níveis de investimento necessários em formação de recursos humanos, o excesso de documentação e a resistência à mudança por parte dos colaboradores.

Atualmente em Portugal os níveis de certificação têm-se pautado por um crescimento sustentado, devido não só aos fatores externos já inumerados, mas também a uma maior consciencialização da importância da certificação por parte das organizações e das suas direções. De acordo com o ISO Survey 2014, Portugal situava-se no final desse ano, no grupo de países que detinha entre 1.000 a 10.000 certificados emitidos, possuindo

concretamente 8.006 certificados emitidos de acordo com a norma ISO 9001. Por sua vez, a Alemanha, os Estados Unidos da América, a China, a Índia, o Reino Unido e a Espanha, integravam o lote de países com mais certificados emitidos, conforme se percebe na figura seguinte:

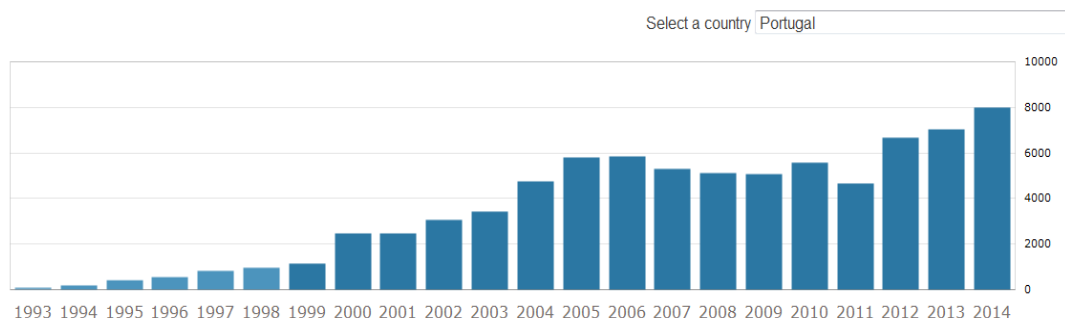
Figura 9 - Distribuição mundial de certificados ISO 9001 em 2014.



Fonte: ISO Survey (<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PT#countrypick>).

Analisando-se concretamente a realidade portuguesa, constata-se que nos últimos três anos o país cresceu cerca de 17%, registando-se em termos absolutos e relativos no maior crescimento alcançado desde 1993. Para este crescimento terão contribuído fatores como uma maior internacionalização das empresas portuguesas em busca de novos mercados, uma maior consciencialização das empresas e suas direções para as questões da qualidade, um maior grau de exigência do próprio mercado interno, bem como a pressão de todos os stakeholders das organizações. Importa ainda registar que entre 2007 e 2011, exceção feita para 2010, registou-se um abrandamento e diminuição no número de certificados, o que poderá ser explicado em parte pela crise económica mundial, que contribuiu para o desaparecimento de algumas empresas, bem como para o agravamento da carga fiscal vivido nas empresas, mas também pelos elevados custos que acarreta a certificação e manutenção dos próprios SGQ.

Figura 10 - Evolução em Portugal do N.º de certificados ISO 9001.



Fonte: ISO Survey (<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PT#countrypick>).

Após publicação dos dados relativos a 2015 pela ISO Survey verificou-se novo decréscimo ao nível de entidades certificadas, pautando-se em 7.498 entidades certificadas, correspondendo a um decréscimo de 6% face ao ano de 2014.

Capítulo C. Implementação do SGQ na ASSM

1. Perspetiva Histórica da ASSM

A Associação de Solidariedade Social da Madalena nasceu em 04 de Janeiro de 2003, através da junção de um conjunto de moradores da Freguesia da Madalena, que sonhavam com a melhoria das condições de vida dos mais desfavorecidos.

De modo a tornar esse sonho uma realidade, fundaram uma associação de âmbito social que visava apoiar crianças e jovens, apoiar a integração social e comunitária de pessoas carenciadas e proteger os cidadãos na velhice e na invalidez.

Assim, em 07 de Abril desse mesmo ano, foram aprovados os estatutos da ASSM pelo Ministério Público, tendo sido reconhecida a legalidade dos seus estatutos e constituição da Associação, com a publicação em Diário da República em 13 de Maio de

2003. Em 11 de Setembro de 2003, foi atribuído o estatuto de IPSS e de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

A ASSM disponibiliza um conjunto vasto de serviços junto da comunidade, como:

- Um centro de convívio com diversas atividades ocupacionais para pessoas seniores;
- Acompanhamento de agregados familiares beneficiários do programa Rendimento Social de Inserção;
- Um gabinete de apoio à comunidade e/ou apoio ao emprego (intervenção em domínios como o apoio psicossocial, igualdade de género, toxicodpendência, gravidez precoce, violência doméstica, procura de emprego, formação profissional e modelar);
- Um banco de apoio em géneros;
- Uma biblioteca com valência socioeducativa; e
- Atividades educativas e recreativas para os mais jovens no âmbito de programas em parceria com entidades públicas.

Para além dos serviços aludidos, a ASSM está envolvida num conjunto de projetos com um forte cariz solidário, como é o caso do banco de donativos sociais, através da associação a empresas locais que servem população da freguesia da Madalena, bem como o projeto Mãos-a-Obra, que visa a reconstrução de espaços ou casas debilitadas, proporcionando condições de vida dignas para quem lá habita.

A ASSM tem vindo progressivamente a alargar o seu âmbito de atuação, aplicável apenas a alguns serviços e projetos, pretendendo ser uma referência ao nível concelhio na luta contra as desigualdades sociais existentes. Assim, alguns dos serviços da presente associação estende-se diretamente a freguesias como:

- Vilar do Paraíso;
- Valadares; e
- Grijó.

Para um futuro próximo, a ASSM tem como objetivo a construção de novas infraestruturas que permitam um alargamento das suas valências, nomeadamente com a construção de uma Creche e de um Centro de Dia com Apoio Domiciliário.

2. Motivação da ASSM para a Implementação do SGQ

Conforme já referido em capítulos anteriores, a implementação de um SGQ proporciona um conjunto de vantagens notórias para as organizações, uma vez que existem processos claramente definidos, uma metodologia de trabalho idêntica em todas as áreas da empresa, medições e análises ao desempenho da atividade e uma cultura de busca pela melhoria contínua.

No caso concreto da ASSM, as principais motivações para a implementação do SGQ prendem-se com:

- obtenção de uma gestão eficaz dos recursos existentes;
- consciencialização para a importância da qualidade nos serviços prestados;
- clarificação das responsabilidades de cada colaborador da associação;
- diminuição de não conformidades e reclamações;
- melhoria ao nível da comunicação interna entre colaboradores;
- melhoria da imagem da associação face a outras entidades; e
- demonstração de transparência nas suas atividades e correspondente promoção dos direitos dos seus utentes.

3. O SGQ com base na NP EN ISO 9001: 2015

A realização do presente projeto, como já referido em capítulos anteriores, visa a elaboração e implementação de um SGQ na ASSM. De modo a tornar possível esse objetivo, foi realizado um diagnóstico à organização que teve como principais objetivos:

- I. identificar o âmbito de aplicação do SGQ;
- II. definir as atividades necessárias para a formalização e conceção do sistema;
e
- III. conceber um cronograma para a implementação do SGQ.

Após o diagnóstico realizado à ASSM, foram desenvolvidas um conjunto de atividades que visavam a implementação do SGQ, nomeadamente:

- I. definição da política e objetivos da qualidade;
- II. definição do modelo de gestão de processos; e
- III. elaboração dos vários documentos necessários para o correto funcionamento do sistema (manual da qualidade, manual de funções, elaboração dos procedimentos estratégicos, operacionais e de gestão, impressos, outros documentos relevantes); e
- IV. formação à estrutura da ASSM.

Tendo em conta os objetivos definidos e as fases de implementação do SGQ, foi desenvolvido o seguinte cronograma:

Quadro n.º 3 - Cronograma para a Implementação do SGQ na ASSM

Fases	Etapas	Meses - 2015 para 2016												
		SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
1	Avaliação Inicial													
2	Definição da Política da Qualidade e sua Comunicação													
3	Planeamento dos Objetivos da Qualidade													
4	Definição do Modelo de Gestão por Processos													
5	Elaboração do Manual de Funções (Responsabilidades) e do Manual da Qualidade													
6	Definição da Estrutura Documental e Avaliação dos Recursos de Suporte													
7	Elaboração dos Documentos Enquadrados no SGQ													
8	Implementação da Documentação													
9	Avaliação dos Resultados Obtidos e Entrega do Projeto													

Fonte: - Elaboração própria.

4. Caracterização do Processo de Implementação do SGQ

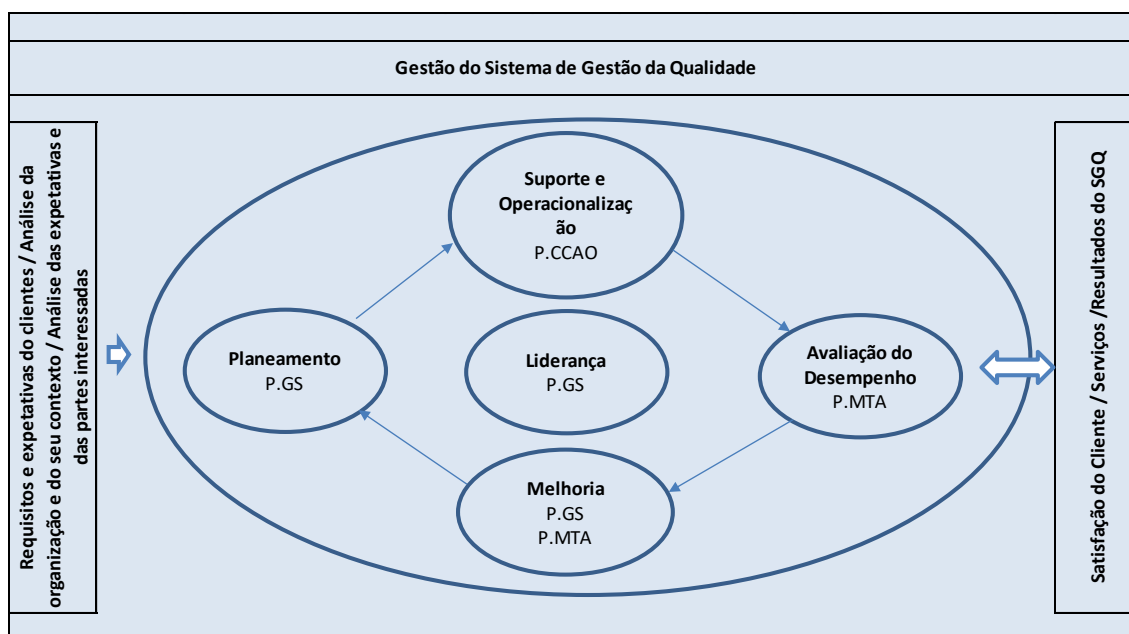
A implementação do SGQ na ASSM será realizada de acordo com as metodologias propostas ao longo do presente projeto.

Com a implementação do presente SGQ, a ASSM pretende obter processos eficazes, que permitam um bom desempenho organizacional e uma melhoria significativa na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. Conforme já mencionado, são vários os benefícios que a ASSM pretende obter com a implementação do sistema.

O âmbito de aplicação do presente sistema centra-se no serviço do Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais, sendo intenção da ASSM posteriormente alargar a outros serviços.

Na figura seguinte é possível observar a esquematização do SGQ implementado na ASSM. As questões internas e externas relevantes para a ASSM e as necessidades e expectativas das partes interessadas funcionam como entradas num sistema que através dos processos de gestão, operação e suporte transformam-nas em saídas, isto é, serviços que vão ao encontro das expectativas dos clientes e partes interessadas. O SGQ adota a metodologia do ciclo PDCA, procurando gerar a melhoria contínua dos processos, mas também a identificação de riscos que desviem do resultado pretendido. O SGQ da ASSM assume a seguinte forma:

Quadro n.º 4 – Mariz Simplificada de Gestão de Processos da ASSM



Fonte – Elaboração própria

4.1. O Ciclo PDCA

O SGQ da ASSM adota uma metodologia baseada no ciclo PDCA, ou seja, pretende-se com a adoção do presente ciclo assegurar a melhoria contínua das atividades da organização, tendo em conta sempre as necessidades e expectativas dos clientes, bem como os requisitos legais e regulamentares. Esta metodologia agrega quatro vertentes, nomeadamente:

- Planeamento (Plan):

Nesta fase, a ASSM define os objetivos da qualidade e a política da qualidade. São ainda definidos objetivos que visem a melhoria contínua do sistema. A definição dos objetivos será baseada em informações provenientes de diversas fontes como: (i) orientações estratégicas da gestão de topo; (ii) avaliação de risco efetuada; (iii) análise do grau de satisfação dos clientes; (iv) análise de reclamações efetuadas e sugestões; e (v)

resultados obtidos com as auditorias realizadas. Nesta fase será ainda definido o mapa de processos do SGQ, sendo estabelecidas atividades para cada um desses processos;

- Implementação (Do):

A presente fase caracteriza-se pela descrição, implementação e execução dos processos definidos pela ASSM, de acordo com o planeamento realizado, de modo a alcançar-se os objetivos definidos e o cumprimento da missão da organização. Serão obtidos resultados através da documentação e dos registos da qualidade, sendo vitais para a fase seguinte;

- Verificação (Check)

Neste momento, a ASSM irá avaliar os resultados obtidos, face aos objetivos e políticas traçadas, ou seja, serão avaliados, monitorizados e medidos os desempenhos dos processos, através dos documentos e registos da qualidade, e definidas as ações corretivas necessárias para a sua integral satisfação. Os resultados obtidos nesta fase serão o suporte para a implementação de planos de ações corretivas/preventivas no SGQ da ASSM; e

- Ação/Execução (Act)

Nesta quarta fase, a ASSM irá desenvolver as medidas/correções necessárias para a melhoria contínua do desempenho dos processos, sendo realizado uma revisão ao SGQ, de modo a garantir que este funciona, está atualizado e é adequado aos propósitos da organização. Serão reavaliados os objetivos da qualidade e as orientações estratégicas, de modo a garantir uma melhoria contínua do sistema implementado.

4.2. Requisito n.º 1 – Objetivo e Campo de Aplicação

O SGQ desenvolvido para a ASSM será aplicado inicialmente ao serviço do Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais.

Trata-se de um serviço de grande relevo na atividade da ASSM. Por esse motivo, a ASSM pretende demonstrar a sua capacidade em fornecer-lo de forma consistente e eficaz, pretendendo obter níveis de excelência na sua prestação (melhoria contínua das suas atividades) e a satisfação de todas as partes interessadas.

4.3. Requisito n.º 2 e 3 – Referências Normativas

O SGQ concebido para a ASSM é baseado na Norma NP EN ISO 9001: 2015. O sistema será implementado de acordo com os requisitos estabelecidos pela presente norma, sendo explicitada a metodologia para aplicação e cumprimento desses mesmos requisitos, ao longo do presente capítulo.

O vocabulário utilizado será o presente na Norma NP EN ISO 9000:2015.

4.4. Requisito n.º 4 – Contexto da Organização

4.4.1. Compreender a Organização e o seu Contexto

A ASSM define anualmente a sua estratégia, através da quantificação dos seus objetivos estratégicos, sendo essa informação vertida no Plano Anual de Objetivos da organização. A estratégia é elaborada com base na missão da organização, contribuindo de igual forma a análise à matriz SWOT desenvolvida pela ASSM para aquele período, desdobrando-se em indicadores, metas e ações, conforme referenciado no Procedimento Operacional “PO.GS.02 – Planeamento da Estratégia e da Qualidade”.

Com o desenvolvimento da matriz SWOT, a ASSM pretende identificar os fatores internos e externos relevantes para a sua finalidade estratégica e que possam afetar o alcance dos resultados pretendidos pelo seu SGQ.

Ao nível do contexto externo, a ASSM identificou como essencial a monitorização e acompanhamento permanentemente, de questões relacionadas com os diplomas legais, como é o caso do decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro (republicou o decreto-lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro), os modelos de financiamento das IPSS, bem como questões relacionadas com o ambiente económico e social a nível regional e local, como é exemplo o nascimento e encerramento de empresas no Concelho de Vila Nova de Gaia, a taxa de desemprego e a pirâmide etária do Concelho e suas freguesias.

Por sua vez, ao nível interno (organizacional) a ASSM define como crucial o acompanhamento das necessidades de formação dos seus colaboradores, o desenvolvimento dos recursos físicos (infraestruturas) e o nível do conhecimento organizacional detido pelos seus colaboradores.

Pretende-se assim que o SGQ implementado na ASSM consiga responder às diferentes adversidades, sem comprometer os resultados a que se propõe, dando cumprimento à política da qualidade e missão da organização.

4.4.2. Compreensão das Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas

A compreensão e identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas assumem uma importância capital para o bom desempenho do SGQ da ASSM.

A ASSM identifica, acompanha e analisa informações, de forma regular, sobre as suas partes interessadas tendo identificado como relevantes, para o seu SGQ, as seguintes:

- os seus clientes;
- entidades reguladoras (exemplo: Segurança Social);
- os seus colaboradores;
- os seus parceiros; e
- as entidades financiadoras/mecenas.

Tendo presente o objetivo da melhoria contínua das suas atividades e serviços, bem como a necessidade de rever e monitorizar informação acerca das partes interessadas, a ASSM incentiva estas a darem o seu feedback, relativamente ao seu desempenho. Esta informação é recolhida através de diversos meios, como é exemplo:

- as sugestões: colocadas nas caixas de sugestões ou difundidas em reuniões;
- os questionários relativos ao índice de satisfação;
- as reclamações: registadas em livro de reclamações ou rececionadas por outro meio escrito/verbal; e
- as necessidades e expetativas: identificadas em questionários de satisfação, em fichas de sugestões ou ainda aquando a elaboração/revisão dos planos de desenvolvimento individual dos clientes.

O tratamento da informação obtida através da documentação acima referida é realizado de acordo com as diretrizes enunciadas nos seguintes procedimentos operacionais:

- PO.MTA.01 – Tratamento de Sugestões e Reclamações;
- PO.MTA.02 – Avaliação da Satisfação; e
- PO.GS.03 – Tratamento de Não Conformidades, Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria.

4.4.3. Determinar o Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade

Conforme já referido no ponto 4.2 do presente capítulo, o SGQ implementado na ASSM abrange no âmbito deste projeto o Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais.

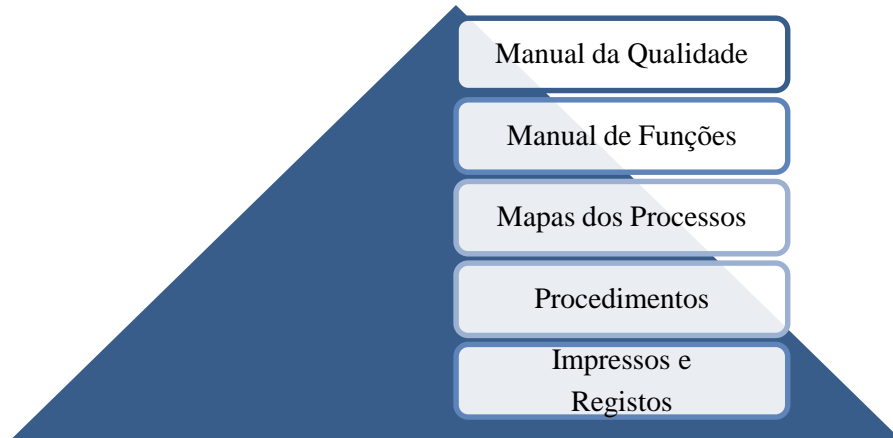
Ao determinar o âmbito de aplicação do presente SGQ, a organização teve em consideração as questões internas e externas identificadas no ponto 4.4.1, bem como os requisitos das partes interessadas relevantes referidos no ponto 4.4.2 do presente capítulo. O SGQ desenvolvido pela ASSM abrange ainda um conjunto de processos de suporte ao funcionamento do serviço identificado, mas também as atividades relacionadas com a

gestão do próprio sistema. Todos os colaboradores encontram-se envolvidos e comprometidos com uma cultura de melhoria contínua das atividades da organização.

O âmbito do SGQ da ASSM é mantido com informação documentada, sendo esta disponibilizada a todas as partes interessadas sempre que necessário. A estrutura documental do SGQ da ASSM assume a seguinte classificação:

- **O Manual da Qualidade (1.º Nível):** Trata-se de um documento de referência na organização. O presente manual descreve o SGQ implementado na ASSM, bem como a sua política da qualidade, os serviços da organização e os princípios para o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos;
- **O Manual de Funções (2.º Nível):** Documento que define as funções de cada colaborador da ASSM, bem como as qualificações mínimas necessárias para cada uma das funções existentes. No presente documento encontra-se ainda definido o organograma da ASSM;
- **Os Mapas dos Processos (3.º Nível):** São os documentos que descrevem os processos do SGQ da ASSM, isto é, as atividades e respetivas tarefas associadas, as responsabilidades e as funções dos recursos humanos aí afetos, que transformam entradas em saídas;
- **Os Procedimentos (4.º Nível):** São os documentos que detalham os processos do SGQ, ou seja, descrevem as atividades, os métodos de realização e gestão das mesmas. As instruções de trabalho descrevem de forma detalhada como realizar e registar as tarefas; e
- **Os Impressos e Registos (5.º Nível):** os impressos/registos visam auxiliar os colaboradores a executar e registar as suas atividades, de forma a evidenciar a eficácia do SGQ. Os registos fornecem evidências objetivas das atividades realizadas e dos resultados obtidos.

Figura 11 - Estrutura documental do SGQ da ASSM



Fonte: Elaboração Própria

Todas as alterações efetuadas no sistema documental do SGQ são realizadas de acordo com o definido no Procedimento “PO.GS.01 - Elaboração, Atualização e Controlo de Documentos e Registos”, de forma a manter a incorruptibilidade e rigor do sistema de gestão.

4.4.4. Sistema de Gestão da Qualidade e Respetivos Processos

O SGQ desenvolvido e implementado na ASSM encontra-se caracterizado no Manual de Gestão Qualidade, documento esse que reflete o compromisso da instituição para assegurar a qualidade dos serviços que presta. Nesse documento, é possível encontrar informação detalhada sobre:

- a abordagem por processos adotada;
- o âmbito do SGQ;
- a estrutura documental do sistema;
- a matriz de sequência e interação dos processos;
- os critérios e métodos de monitorização e medição dos processos, de modo a assegurar-se a sua operacionalização e controlo eficaz; e

- os processos e procedimentos que constituem o SGQ.

Os processos desenvolvidos definem de forma clara as entradas requeridas e as saídas esperadas, as responsabilidades e autoridades atribuídas para o processo, ações para tratar riscos e oportunidades (quando aplicável), os recursos necessários para o seu funcionamento, entre outros fatores.

Com a elaboração da presente documentação, que pode ser consultada nos anexos do presente projeto, a ASSM responde ao presente requisito da norma. Existem ainda outros documentos do SGQ da ASSM, que suportam a operacionalização do sistema, conforme já ilustrado na figura n.º 12 (Estrutura Documental do SGQ da ASSM).

4.5. Requisito n.º 5 – Liderança

4.5.1. Liderança e Compromisso

A Direção da ASSM assume o compromisso de desenvolver o SGQ implementado com particular enfoque na satisfação dos seus utentes/clientes. A sua função é assegurar a melhoria contínua da eficácia do sistema, contando para isso com a colaboração do Gestor da Qualidade e de todos os colaboradores.

Para o efeito:

- Comunica aos vários níveis da associação a importância do cumprimento dos requisitos legais e dos requisitos dos clientes;
- Define uma Política da Qualidade para a associação e respetivos objetivos da qualidade, sendo estes compatíveis com o contexto e orientação estratégica da associação;
- Promove o cumprimento dos objetivos e as revisões periódicas do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegura a disponibilidade dos recursos necessários;

- Assegura o estabelecimento de mecanismos de comunicação apropriados dentro da associação;
- Incentiva a adoção de uma cultura baseada na gestão de processos e do pensamento baseado no risco;
- Compromete-se em apoiar e orientar as suas pessoas para a persecução da eficácia do SGQ;
- Assegura a integração dos requisitos do SGQ nos processos de negócio da associação; e
- Promove a melhoria contínua das atividades do SGQ, de modo a garantir-se que o mesmo atinge os resultados pretendidos.

Conforme referido, a satisfação dos seus utentes/clientes são o foco da ASSM. Neste sentido, a organização procura ainda:

- Identificar, compreender e satisfazer os requisitos dos seus clientes, as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; e
- Identificar e trata os riscos e oportunidades que podem afetar conformidade dos seus serviços e a aptidão para aumentar a satisfação dos seus clientes.

Os requisitos dos clientes, as disposições estatutárias ou regulamentares aplicáveis e os riscos e oportunidades são tratados através dos próprios processos de prestação dos serviços, assegurando desse modo a sua identificação e análise. A ASSM busca permanentemente a satisfação dos seus clientes.

4.5.2. Política da Qualidade

A Política da Qualidade da ASSM encontra-se definida no Manual da Qualidade em anexo, tendo sido estabelecida e implementada de acordo com os requisitos definidos na norma. A Política da Qualidade é revista sempre que se verifica a necessidade de reformular a estratégia adotada ou aquando a definição de novos objetivos da qualidade. A ASSM disponibiliza a Política junto de todas as partes interessadas sempre que

solicitado, divulgando a mesma internamente sempre que seja alvo de alguma revisão. A Política da Qualidade encontra-se afixada em diversos locais das instalações da ASSM, nomeadamente nos placares informativos para consulta pela comunidade local.

4.5.3. Funções, Responsabilidades e Autoridades Organizacionais

O organigrama da ASSM evidencia a existência de uma estrutura hierárquica, bem como a existência de diferentes níveis de autoridade, sendo divulgado junto de todos os colaboradores.

Com o objetivo de responder especificamente ao presente requisito, foi desenvolvido um Manual de Funções, o qual pode ser consultado nos anexos deste documento, de modo a sistematizar todas as funções, responsabilidades e qualificações mínimas para cada uma das funções desempenhadas. Pretende-se deste modo que todos os colaboradores conheçam exatamente as suas funções e responsabilidades, contribuindo desse modo para o correto funcionamento do SGQ da ASSM, bem como para a melhoria de processos que venham a ser considerados como vitais para a persecução dos objetivos da qualidade definidos.

4.6. Requisito n.º 6 – Planeamento

4.6.1. Ações para Tratar os Riscos e Oportunidades

Conforme consta do Procedimento “PO.GS.02 – Planeamento da Estratégia e da Qualidade”, a ASSM empreende ações planeadas para tratar os Riscos e Oportunidades, para definir os Objetivos da Qualidade e para executar as alterações necessárias no SGQ, de modo a manter a sua conformidade.

A ASSM com base na informação resultante da análise do seu contexto (ponto 4.4.1 do presente documento), das necessidades e expectativas das suas partes interessadas

(ponto 4.4.2 do presente documento) e com base na análise SWOT, efetuada aquando a definição de objetivos estratégicos, identifica e trata os riscos que poderão afetar a sua capacidade de atingir os resultados pretendidos pelo SGQ e causar efeitos indesejáveis, bem como identifica e trata as oportunidades que permitem obter melhorias e potenciar efeitos desejáveis.

Anualmente, para cada processo do SGQ da instituição são identificados os riscos que poderão advir, sendo posteriormente vertidos nesses mesmos processos e definidas ações de prevenção e correção para os tratar. Já quanto às oportunidades que poderão surgir, são desencadeadas as ações necessárias para a maximização dos seus benefícios. No caso dos riscos e oportunidades não rotineiros, isto é, riscos e oportunidades que surgem de forma momentânea, a direção da ASSM estabelece planos de ação específicos para os tratar. Os responsáveis de cada um dos processos são os principais responsáveis pelo tratamento e prevenção dos riscos e oportunidades que lhes sejam associadas.

Trimestralmente ou sempre que se justifique como necessário, são realizadas reuniões entre a direção e os responsáveis dos processos, de modo a aferir a evolução/estado dos riscos identificados e oportunidades surgidas. Os resultados obtidos serão tidos em conta aquando a revisão do SGQ.

4.6.2. Objetivos da Qualidade e Planeamento para os Atingir

A ASSM define anualmente os Objetivos da Qualidade para as funções, níveis e processos relevantes para o SGQ. Estes visam o compromisso de melhoria contínua e o aumento da satisfação dos clientes, sendo coerentes com a Política da Qualidade da instituição. Os Objetivos da Qualidade encontram-se definidos e quantificados no Plano Anual de Objetivos definidos pela ASSM.

O Planeamento da Qualidade, realizado pela ASSM, é visível através dos Planos de Ação elaborados, uma vez que:

- apresenta um cronograma com as diferentes atividades a serem realizadas e o período necessário para a sua concretização;
- identifica os responsáveis pela concretização de cada uma das atividades;
- identifica os recursos necessários para a persecução dos objetivos; e
- indica as metas que se deverá atingir.

O Planeamento da Qualidade surge tradicionalmente com o resultado da revisão do SGQ da ASSM, sendo realizado no primeiro mês de cada ano. Nesse sentido, consta do Planeamento da Qualidade da ASSM os seguintes documentos/planos:

- os Processos do SGQ, definidos e caracterizados no Manual da Qualidade;
- o Plano Anual de Objetivos;
- os Planos de Monitorização de Indicadores e Objetivos;
- os Planos das Auditorias com impacto na Qualidade dos Serviços; e
- o Planeamento para Melhoria Contínua elaborado com o objetivo de controlar a evolução das ações definidas e quando necessário para definição de novas ações – corretivas, preventivas ou outras de melhoria – para atingir os objetivos da qualidade.

4.6.3. Planeamento das Alterações

Sempre que se verifique a necessidade de implementar alterações, as mesmas devem ser aprovadas pelo Gestor da Qualidade e pela Direção da ASSM. Qualquer alteração realizada ao SGQ deve salvaguardar a sua integridade, de modo a assegurar que os processos vão atingir os resultados pretendidos. As alterações a produzir-se são planeadas, salvaguardando a análise da disponibilidade de recursos, eventuais consequências das alterações produzidas e a necessidade de reafectar responsabilidades e autoridades.

A descrição pormenorizada do referido procedimento pode ser consultada no documento “PO.GS.02 – Planeamento da Estratégia e da Qualidade”.

4.7. Requisito n.º 7 – Suporte

4.7.1. Recursos

4.7.1.1. Generalidades

A ASSM determina e providencia os recursos, internos e externos, necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do seu SGQ.

Nas atividades de Planeamento da Qualidade e aquando Revisão do SGQ, são avaliadas as necessidades de afetação de recursos, internos e externos, de modo a garantir-se uma correta operacionalização dos processos, bem como a eficácia do SGQ desenvolvido.

A organização avalia as capacidades e limitações dos seus recursos internos, com vista a concretização dos objetivos por si definidos, recorrendo a fornecedores externos quando necessário, de modo a garantir o seu cumprimento.

A gestão e identificação dos recursos, internos e externos, necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ, encontra-se previsto no processo de suporte “P.GR – Gestão de Recursos”.

4.7.1.2. Pessoas

As Pessoas são vistas na ASSM como um elemento essencial para o sucesso da instituição, bem como para o correto funcionamento dos seus processos e do seu SGQ.

A ASSM através do seu Manual de Funções identifica as Pessoas necessárias para o bom funcionamento da organização, as competências, funções, bem como outros fatores abordados no ponto “7.2 Competências”. Para além do Manual de Funções, em cada um dos processos, procedimentos e planos de ação, são identificadas as Pessoas envolvidas, sejam elas internas ou externas à organização.

Tendo em conta a importância central que as Pessoas assumem na ASSM, foi desenvolvido um procedimento operacional de suporte “PO.GR.01 – Gestão de Pessoas”, que visa estabelecer, entre outros fatores, formas de captar e reter as Pessoas necessárias para a instituição e como aceder a Pessoas externas que colaborem com a organização.

4.7.1.3. Infraestrutura

A infraestrutura necessária para a concretização dos objetivos estratégicos e da qualidade da associação é equacionada sempre que se realizam atividades de planeamento da qualidade, desenho ou redesenho dos processos e planeamento operacional.

A Direção da ASSM assume a responsabilidade de determinar, providenciar e manter as infraestruturas necessárias para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos serviços prestados.

Com o objetivo de garantir a adequação ao uso das infraestruturas e a sua correta gestão, foi desenvolvido o procedimento operacional de suporte “PO.GR.02 – Gestão de Infraestruturas e Equipamentos.

4.7.1.4. Ambiente para a Operacionalização dos Processos

As qualidades dos serviços fornecidos pela ASSM estão em parte dependentes das boas condições ambientais proporcionadas na operacionalização dos diferentes processos implementados. Neste sentido, a ASSM acompanha de forma permanente fatores como o ruído, a temperatura, as condições ergonômicas nos postos de trabalho, a higienização das instalações e a sua iluminação.

Tendo em conta a importância destas questões para a ASSM, foi desenvolvido um manual de segurança e saúde que visa informar/formar os seus colaboradores para estas questões. A ASSM mantém ainda registos de manutenção dos fatores ambientais acima

identificados, conforme escrito no procedimento operacional de suporte “PO.PS.02 – Gestão de Infraestruturas e Equipamentos.

4.7.1.5. Recursos de Monitorização e Medição

Os serviços prestados pela ASSM são medidos e monitorizados com o objetivo de garantir a sua conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos legais aplicáveis, no momento da sua prestação.

A gestão e identificação dos recursos de monitorização e medição poderão ser consultados no procedimento operacional de suporte “PO.PS.03 – Gestão de Recursos de Monitorização e Medição.

4.7.1.6. Conhecimento Organizacional

A ASSM atribuí uma importância capital à gestão do conhecimento, sendo uma prática encorajada e fortemente apoiada pela gestão de topo da associação.

Nesse sentido, o conhecimento necessário para a operacionalização dos processos e para a obtenção da conformidade dos serviços é determinado, sendo mantido e disponibilizado quando necessário. A associação pretende assim potencializar a qualidade, competitividade e inovação, tendo por fim a criação de valor.

A gestão do conhecimento é vista como um recurso e como um suporte a persecução dos objetivos da qualidade definidos pela organização. Com o intuito de responder ao presente requisito, foi desenvolvido um Modelo de Gestão do Conhecimento, permitindo à organização enfrentar novas necessidades e tendências, aproveitar as oportunidades e enfrentar os riscos. A ASSM implementa deste modo técnicas para:

- identificar o conhecimento organizacional existente e necessário;
- adquirir o conhecimento eventualmente necessário;

- reter o conhecimento organizacional;
- disponibilizar conhecimento;
- partilhar conhecimento; e
- validar e manter o conhecimento organizacional existente.

4.7.2. Competências

Para garantir a qualidade dos serviços prestados é necessário que as pessoas detenham as competências necessárias para a correta operacionalização dos processos e execução das atividades necessárias à prestação dos serviços.

Nesse sentido a ASSM criou um Manual de Funções, tendo como objetivo definir as competências necessárias das pessoas, que sob o seu controlo, podem afetar o desempenho e a eficácia do SGQ. No presente manual, encontra-se ainda definidos os requisitos ao nível da educação/formação, experiência necessária quando aplicável, requisitos de natureza legal quando aplicável, entre outros.

A ASSM promove ainda anualmente a aquisição de novas competências para as suas pessoas, através da participação em ações de formação, palestras sobre temas pertinentes à boa prestação dos serviços oferecidos, fóruns de debate de ideias, entre outras ações realizadas, conforme descrito no procedimento operacional “PO.GR.01: Gestão de Pessoas”. O Plano Anual de Formação contém pontos fundamentais tais como o número e horas de formação, objetivos da formação, a entidade formadora e outros aspetos relevantes.

Sempre que se verifique a necessidade de reafectar colaboradores a novas funções, os mesmos serão alvo de uma reavaliação de competências, e se necessário serão empreendidas medidas para a sua obtenção. Estão ainda previstos procedimentos e regras relacionados com o recrutamento de novos colaboradores, conforme descrito no procedimento operacional “PO.GR.01: Gestão de Pessoas”.

4.7.3. Conscientização

A melhoria do desempenho do SGQ é conseguida quando as pessoas que estão envolvidas compreendem a importância das suas ações nos processos definidos e quando compreendem os riscos de eventuais não conformidades.

Assim, a ASSM pretende promover mecanismos para:

- comunicar a política da qualidade junto das pessoas que estão sob o seu controlo;
- comunicar os objetivos da qualidade relevantes para as suas funções;
- dar a conhecer a importância do seu contributo para o SGQ;
- divulgar os benefícios da melhoria de desempenho; e
- divulgar as implicações das não conformidades com os requisitos do SGQ.

De modo a responder ao presente requisito, a associação desenvolveu mecanismos para promover essa conscientização, tais como:

- ações de sensibilização ou formação junto de cada pessoa envolvida;
- reuniões em equipa e apresentações em grupo; e
- divulgação da informação e dos resultados através dos meios de comunicação internos da associação.

4.7.4. Comunicação

A comunicação é um procedimento fundamental para o sucesso de um SGQ. Tendo em conta esse fator, a ASSM desenvolveu um procedimento operacional de suporte “PO.PS.04 Comunicação Interna e Externa” que visa definir o modo como a informação relevante para o SGQ é difundida, tanto ao nível interno, como ao nível externo (partes interessadas). O presente procedimento define ainda os meios de comunicação utilizados, quem comunica e com que periodicidade.

4.7.5. Informação Documentada

A gestão da informação documentada, tida como necessária para o correto funcionamento do SGQ da ASSM, bem como a exigida pela norma NP EN ISO 9001: 2015, é efetuada de acordo com as instruções indicadas no procedimento operacional de gestão “PO.PG.01 - Elaboração, Atualização e Controlo de Documentos e Registos”, conforme já referido em ponto anterior.

Através deste procedimento garante-se a correta criação e atualização da documentação, conforme as diretrizes indicadas na norma. O procedimento prevê ainda instruções relativas ao controlo da informação documentada, assegurando a sua disponibilidade e pertinência para utilização sempre que necessária e a proteção da mesma. A proteção da informação inclui algumas atividades como:

- controlo das alterações pretendidas;
- armazenamento e conservação, preservando a sua elegibilidade; e
- controlo na distribuição e acesso da informação documentada.

4.8. Requisito n.º 8 – Operacionalização

De acordo com o presente requisito, as organizações devem planear, implementar, e controlar os processos necessários para o fornecimento dos produtos ou serviços, de modo a conseguir a satisfação dos requisitos/objetivos definidos.

Tendo em conta o objetivo do presente requisito, a ASSM definiu, como parte integrante da sua cadeia de fornecimento de serviços, os seguintes processos de realização:

- P.CCAO – Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais.

4.8.1. Planeamento e Controlo Operacional

A ASSM planeou e implementou um conjunto de procedimentos específicos com o intuito de assegurar que os serviços prestados satisfazem os requisitos dos seus clientes. Foram ainda desenvolvidas um conjunto de atividades, de modo a assegurar um controlo eficaz desses mesmos processos. Neste sentido, a ASSM:

- mantém informações documentadas sobre os métodos de trabalho, os critérios de execução, tempos de execução e recursos a afetar; e
- executa ações de controlo da qualidade durante o fornecimento do serviço, através da utilização de fluxogramas da qualidade;

Os Riscos e Oportunidades são identificadas e são planeadas ações para tratar esses riscos e oportunidades. A ASSM sempre que socorre à contratação de serviços externos, garante o controlo e monitorização da prestação desses mesmos serviços, através da avaliação da satisfação dos requisitos previamente definidos.

Todas as alterações necessárias são planeadas e são desenvolvidos planos de ação com o objetivo de assegurar a sua implementação de forma controlada. Em caso de alterações não previstas, mas necessárias, a ASSM avalia as suas potenciais consequências e toma decisões que visem minimizar o impacto da sua implementação.

4.8.2. Requisitos para Produtos e Serviços

A ASSM implementou um conjunto de procedimentos para garantir a comunicação com os seus clientes, tendo como intuito determinar os seus requisitos para os serviços por si prestados. A organização procura rever sempre que necessário os requisitos definidos e proceder às alterações necessárias para garantir a sua aptidão ao pretendido pelo cliente.

4.8.2.1 Comunicação com o Cliente

O cliente, conforme já abordado em temas anteriores, assume uma importância capital para a ASSM. Nesse sentido, foram desenvolvidos mecanismos que prevêem uma comunicação ativa com os seus clientes, no sentido não só de perceber os seus desejos em relação aos serviços prestados, mas também a sua satisfação relativa ao desempenho do serviço e às informações fornecidas durante todo o processo de contacto com a organização. A ASSM estabeleceu para os processos de realização diretrizes para a comunicação com os clientes, que visa garantir a difusão de informação relacionada com os serviços prestados, gerir as informações resultantes das consultas efetuadas e gerir e controlar a propriedade do cliente, quando disponibilizada. O retorno da informação dos seus clientes relativa aos serviços prestados encontra-se já descrita nos procedimentos operacionais “PO.MTA.01 – Tratamento de Sugestões e Reclamações”, “PO.MTA.02 – Avaliação da satisfação” e “PO.GS.03 – Tratamento de Não Conformidades, Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria”.

4.8.2.2 Determinação dos Requisitos para os Produtos e Serviços

Os requisitos dos serviços propostos foram definidos pela ASSM com base em informações provenientes:

- de disposições legais e estatutárias;
- dos requisitos definidos pelos seus clientes antes e após a prestação dos serviços; e
- da experiência acumulada da organização e percepções dos seus colaboradores.

A ASSM mantém informações documentadas sobre os requisitos legais para cada produto fornecido, bem como sobre as características dos serviços prestados e dos controlos no seu fornecimento, conforme já referenciado anteriormente.

4.8.2.3 Revisão dos Requisitos para os Produtos e Serviços

Sempre que a ASSM se compromete com um cliente para a prestação de um determinado serviço, são desencadeadas atividades à priori que visam assegurar sua aptidão para satisfazer os requisitos dos serviços propostos aos clientes.

Assim, no processo de inscrição do utente no referido serviço são avaliados os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, os requisitos especificados pelo cliente, os requisitos contratuais e os requisitos especificados pela organização. Esta avaliação é realizada pelos técnicos responsáveis pela inscrição do utente, bem como pela coordenadora do referido serviço.

A ASSM mantém ainda informação documentada sobre os resultados obtidos na sequência da revisão efetuada aos requisitos para os serviços prestados. Os novos requisitos poderão surgir em virtude de alterações na legislação aplicável aos serviços prestados, novos requisitos dos clientes ou novos requisitos associados a questões técnicas para a prestação dos serviços.

4.8.2.4 Alteração aos Requisitos para Produtos e Serviços

As alterações dos requisitos associados aos serviços prestados podem ser alteradas por questões ligadas a atualizações da legislação aplicável e regulamentar, por iniciativa do cliente ou por necessidade da organização.

As alterações são devidamente comunicadas aos clientes através do impresso “IMP.33: Comunicação a Clientes”, sendo implementadas após sua aprovação. As alterações por força da via legal são comunicadas logo que se tem conhecimento dessa imposição, sendo o cliente informado com a antecedência possível.

Todas as alterações ocorridas são vertidas em informação documentada, ou seja, as especificações sobre os serviços prestados são atualizadas. Todos os membros da organização são informados das presentes alterações via emissão de comunicações

internas. Caso seja necessário poderá ainda ser ministrada formação específica às pessoas consideradas relevantes sobre as alterações anunciadas.

4.8.3. Design e Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Os serviços e os projetos criados pela ASSM são o resultado de um rigoroso processo de design e desenvolvimento que visa satisfazer às necessidades dos seus clientes e das restantes partes interessadas. Nesse sentido, foram desenvolvidos e implementados processos que visam assegurar a transformação das necessidades e expectativas dos clientes em especificações concretas, sendo definidas as entradas necessárias, os controlos pretendidos nas diferentes fases de conceção, saídas que satisfazem os requisitos de entrada e adequadas para os subsequentes processos de fornecimento do serviço e as alterações de design e desenvolvimento necessárias durante e após o processo, com o intuito de assegurar a inexistência de impactos adversos na conformidade destes com os requisitos. Sendo o cliente um indivíduo cada vez mais esclarecido e exigente, torna-se essencial que a ASSM acompanhe a evolução das suas necessidades e consiga criar ou redefinir as características dos serviços que fornece e dos projetos que cria. De modo a responder ao presente sub-requisito foi desenvolvido o procedimento operacional “PO.PR.02 – Design e Desenvolvimento de Serviços e Projetos”.

4.8.3.1 Planeamento do Design e Desenvolvimento

O Planeamento assume uma importância capital no processo de Design e Desenvolvimento, devendo ser observadas as disposições indicadas no sub-requisito da norma. A ASSM mantém e retém documentação que assegura a correta execução das atividades com as disposições planeadas.

4.8.3.2 Entradas para Design e Desenvolvimento

As entradas definidas pela ASSM para o processo de Design e Desenvolvimento são adequadas ao presente propósito, sendo retidas informações documentadas sobre as mesmas. Na determinação dos requisitos essenciais para os serviços objeto do design e desenvolvimento a ASSM tem em conta os requisitos funcionais e de desempenho pretendidos, informação resultante de processos de design e desenvolvimento anteriores, exigências estatutárias e regulamentares, as suas normas e os seus códigos de conduta e as potências riscos resultantes de falhas relacionadas com a natureza dos serviços.

4.8.3.3 Controlos do Design e Desenvolvimento

No processo de design e desenvolvimento foram implementadas pela ASSM atividades de revisão, verificação e validação de um modo planeado e adequado para obter-se informação sobre a conformidade das saídas com as entradas e a adequação dos serviços ao uso pretendido. A ASSM retém informações documentadas sobre as atividades e os seus resultados.

4.8.3.4 Saídas do Design e Desenvolvimento

A ASSM assegura que as saídas provenientes das diferentes fases do processo de design e desenvolvimento permitem satisfazer os requisitos de entrada, são adequadas para os subsequentes processos de fornecimento dos serviços, incluem critérios de aceitação e especificam as características dos serviços que são essenciais para o uso pretendido e para o seu fornecimento adequado e seguro. A ASSM mantém registos referentes às saídas do processo de design e desenvolvimento.

4.8.3.5 Alterações de Design e Desenvolvimento

Todas as alterações efetuadas no decorrer do processo de design e desenvolvimento de serviços, ou após a sua conclusão, são identificadas e registadas de modo a ASSM controlar as alterações feitas. O objetivo passa por garantir que nenhum impacto adverso afeta a sua conformidade com os requisitos definidos. Os responsáveis pelas alterações a efetuar encontram-se claramente definidos. A necessidade de alterações pode surgir por diversos motivos, como: imposições legais, necessidade de redefinir entradas, pedidos de clientes, informação proveniente da análise e avaliação dos serviços, entre outros.

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

4.8.4.1. Generalidades

A qualidade dos fornecimentos externos são consequência de um processo rigoroso de seleção e controlo de fornecedores implementado na ASSM. Através do procedimento operacional “PO.PS.05: Gestão de Fornecedores Externos”, são estabelecidos critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação dos fornecedores externos, tendo como base de análise a capacidade de estes fornecerem produtos, serviços ou processos em acordo com os requisitos definidos. Os requisitos definidos poderão variar consoante o âmbito a que se aplicam os seus fornecimentos, no entanto, alguns dos fatores de análise base são o preço, a capacidade de entrega, as condições de pagamento e as características técnico e funcionais dos produtos/serviços ou matérias-primas fornecidas. A avaliação de fornecedores, o seu processo de seleção, as monitorizações realizadas aos seus desempenhos e a reavaliação dos fornecedores já identificados encontra-se documentada através de impressos próprios criados para o efeito.

4.8.4.2. Tipo e extensão do controle

Com aplicação de controles da qualidade junto dos seus fornecedores e sobre os seus fornecimentos, a ASSM pretende garantir que os produtos, serviços e processos fornecidos não afetam adversamente a sua capacidade em fornecer de forma consistente aos seus clientes serviços que estão conformes. Atendendo ao nível de risco que cada fornecimento acarreta para a conformidade dos serviços a prestar, são implementados diversos controles de qualidade de modo a assegurar a sua conformidade com os requisitos inicialmente estabelecidos pela organização. A ASSM exige ainda junto dos seus fornecedores, informação sobre os controles da qualidade internos aplicados por estes e informação sobre os resultados obtidos.

4.8.4.3. Informação para fornecedores externos

A ASSM comunica junto dos seus fornecedores externos os requisitos dos produtos, serviços ou processos a serem fornecidos. Esta comunicação pode ser realizada através dos cadernos de encargos, notas de encomenda ou através de e-mail. Os requisitos definidos pela ASSM e comunicados aos fornecedores externos compreendem no geral:

- informação sobre as características técnicas dos produtos, serviços ou processos a fornecer;
- informação sobre a metodologia de aprovação do fornecimento rececionados;
- competências exigidas às pessoas que vão integrar o processo de produção e gestão do fornecimento; e
- a metodologia de controlo e monitorização do desempenho do fornecedor aplicado pela ASSM.

Sempre que o cliente ou a ASSM pretendam efetuar atividades de verificação ou validação nas instalações do seu fornecedor, o mesmo é informado e os resultados obtidos são documentados.

4.8.5. Produção e prestação do serviço

4.8.5.1. Controlo da produção e da prestação do serviço

Conforme requerido na norma NP EN ISO 9001: 2015, os serviços prestados pela ASSM ocorrem sob condições controladas. Neste sentido, os processos de realização definidos e implementados preveem:

- informação sobre os serviços a serem prestados e as respetivas atividades associadas;
- os resultados pretendidos com a prestação do serviço;
- os recursos de monitorização e medição a aplicar-se;
- implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas adequadas para confirmar que os controlos dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação dos serviços forma satisfeitos;
- informação sobre as infraestruturas necessárias e competência e qualificações das pessoas necessárias; e
- implementação de ações que visam prevenir o erro humano.

4.8.5.2. Identificação e rastreabilidade

A identificação das saídas dos diferentes processos e a rastreabilidade associada aos serviços prestados é assegurada através de um código atribuído ao processo individual de cada cliente, permitindo obter a qualquer momento informações documentadas sobre as diferentes fases da prestação do serviço. A informação sobre atribuição do código ao processo individual de cada cliente consta no procedimento operacional “PO.PR.01 – Gestão de Clientes”.

4.8.5.3. Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos

A ASSM detém informações confidenciais sobre os seus clientes e fornecedores externos, sendo essenciais para a correta prestação dos seus serviços. Nesse sentido, para salvaguardar a propriedade dos seus clientes e fornecedores externos foram desenvolvidas metodologias próprias descritas nos procedimentos operacionais “PO.PR.01 – Gestão de Clientes”, “PO.GR.05 – Gestão de Fornecedores e Fornecimentos” e “PO.GS.01 – Elaboração, Atualização e Controlo de Documentos e Registos”. Estes procedimentos têm como objetivo cuidar dessa propriedade enquanto esta estiver sobre o seu controlo ou a ser utilizada pela organização.

4.8.5.4. Preservação

As atividades de preservação dos serviços prestados encontram-se identificadas nos respetivos processos de realização. A ASSM pretende assim garantir a conformidade continuada com os requisitos legais e das partes interessadas e prevenir a sua deterioração, perda, extravio, roubo, alteração, obsolescência e validade.

4.8.5.5. Atividades posteriores à entrega

As atividades posteriores à entrega podem assumir diversas formas, dependendo essencialmente do serviço fornecido. Estas atividades prendem-se essencialmente com o acompanhamento e atualização de informações, com o objetivo de responder tanto a requisitos legais, como a requisitos estabelecidos pela ASSM. A ASSM disponibiliza ainda um conjunto de documentos de suporte aos seus clientes sobre as atividades realizadas. Estas atividades encontram-se definidas no procedimento operacional “PO.PR.04: Controlos na Prestação dos Serviços”.

4.8.5.6. Controlo das alterações

Sempre que se verifica a necessidade de implementar alterações na prestação de um determinado serviço, seja por ausência de matérias-primas ou constrangimentos a nível técnico ou operacional, estas são analisadas de modo a verificar-se que medidas deverão ser tomadas para garantir a conformidade do serviço prestado com os requisitos previamente definidos. Assim, a ASSM através das disposições indicadas no processo “P.CCAO – Centro de Convívio e Atividades Ocupacionais” e no procedimento operacional “PO.GS.02 – Planeamento da Estratégia e da Qualidade”, identifica, revê e controla as alterações realizadas, obtendo informação sobre os resultados das alterações na conformidade dos serviços com os requisitos, as pessoas que autorizaram e conduziram o processo e eventuais ações que tenham sido necessárias implementar para anular o impacto na conformidade do serviço a prestar.

4.8.6. Libertação de produtos e serviços

Ao longo da prestação dos serviços, a ASSM avalia a conformidade destes face aos procedimentos implementados e aos requisitos estabelecidos pelos seus clientes. Existem assim critérios de aceitação implementados, definidos aquando o planeamento e controlo operacional, sendo estes suportados por informação documentada que os evidencia. Através da análise da documentação é possível rastrear as autorizações para a libertação nas diversas fases implementadas.

4.8.7. Controlo de saídas não conformes

Sempre que se verifica uma saída não conforme, seja no curso de prestação de um serviço ou nos produtos e serviços fornecidos externamente, são aplicadas respostas específicas que visem a correção das não conformidades detetadas, incluindo as detetadas

durante a prestação do serviço ou já após a sua entrega. Para responder ao presente sub-requisito a ASSM desenvolveu o procedimento operacional “ PO.GS.03 – Tratamento de Não Conformidades, Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria”, que descreve a metodologia utilizada pela ASSM na gestão das não conformidades, bem como impressos que descrevem as não conformidades detetadas, as ações empreendidas, derrogações obtidas e o responsável que autoriza as ações implementadas.

4.9. Requisito n.º 9 – Avaliação do Desempenho

4.9.1. Monitorização, Medição, Análise e Avaliação

A ASSM monitoriza, mede, analisa e avalia os resultados fornecidos pelo seu SGQ, tendo como objetivo controlar e avaliar o desempenho das suas atividades. Através do processo “P.MTA. – Monitorização, Tratamento de Dados e Avaliação” e respetivos procedimentos operacionais associados, a associação avalia a eficácia do seu SGQ tomando as medidas necessárias para implementar as correções devidas e fornecer dados importantes para a revisão do sistema e definição da sua estratégia e dos seus objetivos da qualidade.

Através do procedimento e processos operacionais a ASSM analisa e avalia:

- A conformidade dos seus serviços;
- O grau de satisfação dos seus clientes e o desempenho e eficácia do seu SGQ;
- Se os riscos e oportunidades foram devidamente tratados;
- Se o planeamento foi cumprido;
- Se o desempenho dos fornecedores dos adequado; e
- Se existem eventuais necessidades de implementar melhorias no sistema.

4.9.2. Auditoria Interna

A realização de auditorias internas na ASSM é vista como um aspeto chave para a avaliação do SGQ. Nesse sentido foi desenvolvido o procedimento operacional “PO.MTA.04 – Auditorias da Qualidade” que estabelece as regras e procedimentos para a execução das mesmas, estabelecendo ainda a periodicidade mínima para a sua realização. Os resultados das auditorias são comunicados à Direção da ASSM, bem como as ações preventivas e corretivas necessárias para a normalização dos eventuais desvios detetados, de modo a obter-se a sua aprovação.

4.9.3. Revisão pela Gestão

A revisão do SGQ ocorre em intervalos planeados e é executada com o objetivo de manter o sistema alinhado com a orientação estratégica da associação. Com a revisão do sistema garante-se ainda a sua pertinência, adequação à realidade e ainda a eficácia do mesmo. A revisão do SGQ segue as metodologias descritas no procedimento operacional “PO.GS.04 – Revisão do Sistema”.

4.10. Requisito n.º 10 – Melhoria

A melhoria do SGQ da ASSM é conseguida sempre que se efetua a sua revisão, sempre que são detetadas não conformidades e aplicadas medidas corretivas e preventivas e sempre que os resultados das auditorias exigem a criação de medidas extraordinárias. Os clientes e parceiros são um fator importante para a melhoria contínua do sistema, sendo por isso analisado de forma cuidadosa todas as suas impressões e o seu grau de satisfação.

A atualização da estratégia organizacional, da política da qualidade, a definição de novos objetivos e a gestão de riscos são resultado a atualização contínua e das atividades de melhoria implementadas pela ASSM.

Conclusão

O presente projeto nasce da vontade e necessidade da ASSM em adotar um modelo de gestão da qualidade que lhe permitisse demonstrar o bom desempenho dos seus serviços em termos qualitativos e obter dados concretos para a melhoria contínua das suas operações. Com a adoção de um modelo de gestão da qualidade a associação pretenderia ainda gozar de um conjunto de benefícios como um reforço da sua identidade e da transparência no que concerne as atividades por si realizadas.

Conforme abordado ao longo da revisão bibliográfica efetuada ao tema da qualidade, as IPSS têm adotado novos modelos de gestão para as suas operações, uma vez que cada vez mais os seus consumidores/públicos alvo se tornam mais exigente e se escrutina muitas vezes os benefícios e apoios financeiros prestados a estas organizações.

Para a implementação de um modelo de gestão da qualidade na ASSM foram analisados vários modelos da qualidade, sendo adotado um modelo baseado na norma NP EN ISO 9001: 2015. A escolha deste referencial deveu-se ao grande prestígio de que gozam estes referenciais, mas também devido à abrangência do mesmo no que concerne à matéria abordada nos diferentes requisitos. Outra das vantagens que se prendia com a escolha deste referencial era o facto dos modelos da qualidade desenvolvidos pela ISS terem como base a versão anterior da norma ISO 9001, datada de 2008, ou seja adoção deste referencial facilitará a certificação das respostas sociais que no futuro a ASSM pretende criar com a mudança para novas instalações que se encontram em construção. Atualmente o referencial e o âmbito do SGQ centram-se apenas no CCAO, no entanto no futuro pretende-se um alargamento do seu âmbito, sendo o mesmo realizado de forma gradual e por área de intervenção.

No que se refere concretamente à conceção e implementação do SGQ foram desenvolvidas diversas atividades, explicadas ao longo de cada sobrejuzito da norma e respetivos anexos associados. Inicialmente foi realizada uma reunião com os responsáveis da associação para recolher informações relativas ao conhecimento existente sobre os

assuntos da qualidade e definir o calendário de trabalho para a implementação do sistema, posteriormente definiu-se a política da qualidade, os objetivos e o modelo de gestão de processos que viria a ser adotado (descrito no capítulo B do projeto), de seguida partiu-se para a conceção do manual da qualidade e o manual de funções, foi definida a restante estrutura documental e elaborados os respetivos documentos do sistema (processos, procedimentos, impressos e outros manuais) e por fim foi implementada a documentação e recolhidos os resultados obtidos com a avaliação à satisfação dos clientes realizada.

• **Resultados**

As expectativas iniciais da Direção da ASSM com a implementação do presente projeto foram satisfeitas na medida em que os objetivos propostos foram todos concretizados. O SGQ encontra-se já implementado e segundo as conclusões retiradas das reuniões com a Presidente da associação é notória uma melhoria ao nível da comunicação entre todos os colaboradores, uma vez que todos entendem os conceitos associados à qualidade e importância do SGQ, a Política da Qualidade encontra-se divulgada e é conhecida por todos, as responsabilidades de cada colaborador encontram-se claramente identificadas e existe uma metodologia de trabalho partilhada por todos e amplamente divulgada através de suporte escrito, permitindo que independentemente do colaborador que realize a função, a mesma seja realizada segundo as premissas de qualidade pretendida. Para o sucesso na implementação do sistema contribuiu o facto da organização apresentar uma estrutura relativamente pequena, facilitando a comunicação e divulgação de todos os documentos, bem como as necessidades de formação em relação aos mesmos. Lembra-se que o SGQ foi implementado apenas no âmbito do CCAO o que veio facilitar também o primeiro contacto dos colaboradores da ASSM com esta temática.

Mas como referido ao longo da revisão bibliográfica efetuada ao tema da qualidade, outros resultados positivos podem ser retirados da implementação do sistema. O reforço da marca e da notoriedade da ASSM foi também conseguida de acordo com a Direção da ASSM, uma vez que é notória a satisfação dos parceiros da ASSM com a introdução do SGQ.

A ASSM procedeu ainda à avaliação da satisfação dos seus utentes que integram o CCAO, entre Agosto e Setembro de 2016, tendo obtido um total de 26 respostas que diz respeito ao número total de utentes do centro. A avaliação da satisfação seguiu a metodologia definida nos procedimentos operacionais “PO.MTA.02 – Avaliação da Satisfação” e “PO.MTA.03 – Monitorização de Indicadores” encontrando-se o relatório do Índice de Satisfação nos anexos do presente documento. Tendo em conta que foram obtidas 3 respostas com a classificação de “Suficiente” na questão 4 (respeitante à satisfação com a qualidade e o estado dos materiais disponibilizados aos utentes para a prestação dos serviços no CCAO) e 2 respostas com a classificação de “Suficiente” na questão 5 (respeitante à avaliação do conforto, segurança e limpeza das instalações da associação e das entidades parceiras onde são realizadas as atividades desportivas) caberá ao GQ avaliar junto dos utentes as razões para essa mesma classificação e propor a implementação de medidas preventivas e corretivas junto da direção técnica do CCAO e das entidades parceiras quando aplicável (sempre que a classificação for inferior a “Bom”, a ASSM deve ocultar os seus clientes e implementar medidas corretivas). Considera-se, no entanto, no cômputo geral, que os resultados obtidos e presentes no Índice de Satisfação são bastante positivos e que a organização caminha na direção da qualidade total no que se refere aos serviços prestados pelo CCAO.

Relativamente à Gestão de Riscos, a monitorização efetuada aos diplomas legais relativos aos estatutos das IPSS e dos seus modelos de financiamento não acarretaram a existência de riscos para a ASSM, visto não terem sofrido alterações relevantes, continuando por isso a ser acompanhados pela Direção. Também ao nível das parcerias existentes não se verificaram a existência de alterações que acarretassem riscos para a atividade da associação. Por outro lado, surgiram novas oportunidades no âmbito do desenvolvimento da atividade da ASSM, sobretudo ao nível do estabelecimento de novos projetos com entidades parceiras, como foi o caso concreto do projeto Gai@prende+, alargando as competências funcionais e territoriais da associação.

• **Investigações Futuras**

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

Bibliografia

Andrade, António M. e Franco, Raquel C. (2007), “As Organizações em fins lucrativos, Uma Realidade Incontornável”, in António M. Andrade e Raquel C. Franco, *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

António, N. S. & Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade: De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. (1ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo.

Branco, R.F. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal* (Janeiro de 2012). Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

Campbell, Mike (1999). *The Third System, Employment and Local Development - Vol. I – Synthesis Report*. Policy Research Institute Leeds Metropolitan University, United Kingdom, European Commission DGV. Disponível em: http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/3syst/index_en.htm.

Chaves, Rafael; Monzón, José Luis (2007). *A Economia Social na União Europeia - Síntese*, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu. Disponível em: http://www.eesc.europa.eu/groups/3/index_en.asp?id=1405GR03EN.

Carreira, Henrique Medina (1996). “As Políticas Sociais em Portugal”, in Barreto, A. (Org.). *A Situação Social em Portugal 1960-1995*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais

CIRIEC - International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (2000). *As Empresas e Organizações do Terceiro Sector – um Desafio Estratégico para o Emprego*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: Mentor/New American Library.

Deming, W. Edwards (1982). *Out of the Crisis* (Edição/Reimpresso em 2000). Cambridge, Mass. Mit Press. Ltd.

DRUKER, P. F. (1997). *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.

Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25.

Decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Diário da República n.º 221/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-11-14.

Esteves, R. C. (2008). *Avaliação da Qualidade Percebida pelo Consumidor de Drogarias, Estudada sob Ótica das Dimensões Estabelecidas por Gravin* (Tese de Mestrado). Rio de Janeiro

Estivill, Jordi; Darmon, Isabelle (1999). *Économie Sociale en Belgique, en France et en Italie: Essai Comparatif – Version Inachevée et Provisoire* Diffusion Restreinte. Barcelona: Gabinet D’Estudis Socials, Fondation MACIF, Commission Européenne DG V.

Evers, Adalbert; Lavielle, Jean-Louis; *et al.* (2005). “Defining the third sector in Europe”, in Evers, Adalbert; Lavielle, Jean-Louis (Eds.). Reino Unido: Edward Elgar.

FEIGENBAUM, A. (1991). *Total Quality Control* (3.ªed.). Singapore: McGraw-Hill.

Franco, Raquel Campos; *et al.* (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Lisboa: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.

Gomes, Paulo J. P. (2004). *A Evolução do Conceito de Qualidade: Dos Bens Manufacturados aos Serviços de Informação*. (vol.2004). Brasil. Cadernos BAD.

Guia, S. M. P. (2011). Impactos da Implementação da Norma ISSO 9001:2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos (Tese de Mestrado). Disponível em: <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/11951/1/Implementa%C3%A7%C3%A3o%20das%20Norma%20ISO%2090012008%20nas%20IPSS%20Estudo%20de%20casos%20m%C3%BAltiplos.pdf>

Guimarães Alves, A. R. (2011). O Envolvimento das IPSS com o Sistema de Gestão pela Qualidade (Tese de Mestrado). Disponível em: <http://core.ac.uk/download/pdf/15568680.pdf>

Guimarães Sá, Joana (2014). ISO DIS 9001:2015 Perspectivas Futuras. APCER. Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/newsroom/629/iso-dis-9001-2015-perspectivas-futuras>. Consultado em Agosto de 2015.

HESPAÑA, P. (2000) - Entre o Estado e o Mercado. As Fragilidades das Instituições de Proteção Social em Portugal. Coimbra: Quarteto Editora.

Instituto da Segurança Social, I.P. (2010). Gestão da Qualidade das Respostas Sociais: Centro de Dia. Porto. Portugal. Disponível em: <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Manuais%20ISS/CentroDia.pdf>

Instituto Português da Qualidade. (2015). O Modelo de Excelência da EFQM. Disponível em: <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=139>. Consultado em Maio de 2015.

Juran, J.M. (1989). Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook (ed. ilustrada). New York. The Free Press.

Juran, J. M. (1951). Quality Control Handbook (4.^aed.). New York: McGrawHill

Laville, Jean-Louis e Gaiger, Luiz Inácio (2009), “Economia Solidária”, in António David Cattani (org.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina.

Marques, D. S. C. (2014). As Empresas Sociais no Desenvolvimento do Terceiro Sector (Tese de Mestrado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/30634>

Namorado, Rui (2009), “Para uma Economia Solidária – a partir do caso Português”. *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 84, 65 - 80.

NP EN ISO 9000: 2015 (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário*. (3ª ed.). CT 80 (APQ). ICS: 01.040.03; 03.120.10.

NP EN ISO 9001: 2015 (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. (Outubro de 2015.). CT 80 (APQ). ICS: 03.120.10.

Pinto, A. & Soares, I. (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Guia para a sua implementação*. (1ªed.). Lisboa. Edições Sílabo.

Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. (1ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo.

QUINTAO, C (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal – Uma abordagem preliminar*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Roque, A. (2010). *Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Sector (Relatório de Estágio -Mestrado em Sociologia)*. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14488/1/Relat%C3%B3rio%20de%20est%C3%A1gio%20Andrea%20Roque.pdf>

SAMPAIO, P. (2008). “*Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*”, Tese de Doutoramento, Departamento de Produção e Sistemas. Universidade do Minho.

Anexos

Os anexos do presente documento encontram-se divididos da seguinte forma:

- Anexo 1 – Manual da Qualidade
- Anexo 2 – Manual de Funções
- Anexo 3 – Manual de Segurança e Saúde
- Anexo 4 – Política da Qualidade
- Anexo 5 – Listagem dos Processos, Procedimentos e Impressos
- Anexo 6 – Processos e Procedimentos de Gestão
- Anexo 7 – Processos e Procedimentos de Realização
- Anexo 8 – Processos e Procedimentos de Suporte
- Anexo 9 – Processos e Procedimento de Monitorização, Tratamento da Dados
e Avaliação
- Anexo 10 – Impressos
- Anexo 11 – Índice de Satisfação