

SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE NA ECONOMIA SOCIAL

RUTE ABREU

Instituto Politécnico da Guarda e UDI-IPG e CICF-IPCA
Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50; 6300-559 Guarda, Portugal

FATIMA DAVID

Instituto Politécnico da Guarda e UDI-IPG e CICF-IPCA
Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50; 6300-559 Guarda, Portugal

JOAQUIM COSTA

Instituto Politécnico da Guarda e UDI-IPG e CICF-IPCA
Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50; 6300-559 Guarda, Portugal

email do autor principal: ra@ipg.pt

Resumo

A investigação centra-se nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), como entidades da Economia Social, que através do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) aplicado à área das Respostas Sociais, garante e promove uma política sustentável, que acrescenta valor para essas entidades. Na verdade, a crise social e económica de Portugal, condicionou fortemente os resultados dessas entidades, ao mesmo que lhe foi exigido mais dedicação, apesar do aparente distanciamento entre o cidadão e a realidade económica e social. Como metodologia de investigação propõe-se, uma análise teórica, com revisão da literatura do normativo legal aplicável ao Sistema de Gestão de Qualidade e na da área da Economia Social. E, ainda, uma análise empírica, onde se recorre a proposta de Yin (2008) para apresentar um estudo de caso, que irá contribuir para a melhoria do desempenho e da qualidade do serviço prestado ao cidadão, em particular, e à sociedade, em geral, como forma de desenvolvimento económico das IPSS. Os resultados evidenciam a necessidade de novas estratégias de qualidade que projetam maior transparência e qualidade à IPSS e que divulga uma política de responsabilidade social, como forma de reduzir a complexidade inerente à Economia Social.

Palavras-chave: Economia Social, Qualidade, Responsabilidade Social, Portugal.

Área Temática: Economia Social

Abstract

This research focuses on Social Solidarity Private Institutions (SSPI), as entities of the Social Economy, which through the Quality Management System (QMS) applied to the area of Social Responses, guarantees and promotes a sustainable policy, which adds value to these entities. In true, the Portuguese social and economic crisis strongly influenced the results of these entities, at the same it was demand more dedication, which implied an apparent distance between the citizen and the economic and social reality. As a research methodology, it proposes a theoretical analysis, with a literature review of the legal normative literature applicable to the Quality Management System and the Social Economy area. Also, the empirical analysis uses the proposal by Yin (2008) to the present case study, which will contribute to improving the performance and quality of the service provided to the citizen, in particular, and to society, in general, due to economic development of the IPSS. The results show the need for new strategies of quality that project greater transparency and quality to the IPSS and that discloses a policy of social responsibility, as a way to reduce the inherent complexity of the Social Economy.

Key words: Social Economy, Quality, Social Responsibility, Portugal.

Thematic Area: Social Economy.

1. INTRODUÇÃO

As IPSS concretizam estratégias de especialização que emergem das necessidades de desenvolvimento de base empresarial, ao mesmo que destacam a qualidade do serviço prestado, baseada na maior transparência, em geral, mas sempre na difusão de uma política de responsabilidade social que minimiza a complexidade inerente à Economia Social e, de modo particular, nestas entidades, que lidam com crianças com necessidades especiais de educação.

A aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) a estas entidades do sector da Solidariedade Social, conforme os requisitos da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a), potencia a resposta social segundo os padrões de exigência do Estado, que comparticipa com verbas do Orçamento de Estado, e garante a qualidade e a transparência às IPSS. As novas exigências da sociedade e a tomada de novos valores sociais têm conduzido à complexidade das funções do Estado e das funções das IPSS, não esquecendo a correspondente defesa dos direitos do cidadão. Assim, são desenvolvidos processos diferentes para situações idênticas ou serviços semelhantes, reduzindo a sofisticação dos processos burocráticos, ultrapassados ou com falta de ligação à realidade, sem esquecer as exigências na ótica do tempo e do custo dos serviços prestados, quer pelo Estado quer pelas IPSS.

A presente investigação é centrada num estudo de caso de uma entidade que desenvolve respostas sociais para crianças com necessidades especiais de educação. Deste modo, esta implica não só o enquadramento social que visa uma ação social para prevenir situações de carência, assim como esta atua em disfunções e na marginalização social, promovendo a integração comunitária, para resolver problemas sociais que afetam as pessoas e as famílias, assegurando uma especial proteção aos grupos mais vulneráveis e às pessoas que se encontrem em situação de maior carência económica ou social. As entidades que promovem o apoio a crianças e jovens com deficiência e necessidades educacionais especiais devem (MESS, 1992: 2369):

- a) Contribuir para a formação integral da personalidade e para a inserção familiar e social das crianças e jovens;*
- b) Assegurar o desenvolvimento das aptidões das crianças e jovens com deficiência e estimular as suas potencialidades.*

Segundo o Governo Português (MESS, 1992: 2369), por um lado, as IPSS devem levar a cabo ações para apoiarem as famílias e as comunidades, promovem os seguintes objetivos:

- a) Contribuir para melhorar o nível de bem-estar das famílias;*
- b) Possibilitar, através de serviços, equipamentos ou ações de interajuda, o cumprimento de funções familiares;*
- c) Responder a situações de carência das famílias;*
- d) Promover ou contribuir para a criação de estruturas e serviços de apoio às famílias;*
- e) Fomentar o fortalecimento dos vínculos familiares, designadamente através da criação de sistemas de proteção que impeçam a desagregação familiar;*
- f) Proporcionar condições de integração social dos grupos marginalizados ou mais desfavorecidos da comunidade.*

Por outro lado, no que diz respeito à população adulta com deficiência (MESS, 1992: 2369), as IPSS devem:

- a) Estimular a participação do deficiente adulto na resolução dos seus próprios problemas e na vida social e cultural da comunidade;*
- b) Promover a integração social do adulto com deficiência, através da atuação de serviços e equipamentos adequados à satisfação das suas necessidades.*

No apoio à população idosa ainda há outras respostas sociais, que as entidades promovem no sentido de prevenir situações de carência, disfunções e marginalizações sociais como (MESS, 1992: 2369):

- a) Garantir a autonomia e a segurança económica dos idosos, de forma a estimular a sua participação na resolução dos seus próprios problemas e na vida social e cultural da comunidade;*
- b) Promover a existência de serviços e equipamentos adequados às necessidades da população idosa, privilegiando, sempre que possível, a manutenção do idoso no seu meio familiar e social e o apoio à família.*

Face ao exposto, é fácil reconhecer a importância da liderança das IPSS, no sentido de assegurar um serviço com qualidade e que deste modo garanta a integração dos requisitos do SGQ em processos que permitem alcançar todas as respostas sociais das entidades e adequar o uso da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco, conforme os requisitos da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a). O SGQ é uma matéria de gestão, de natureza global, pelo que se constitui como um importante ponto de partida para promover o desenvolvimento sustentável numa Entidade, onde só é possível, porque decorre um acompanhamento constante no plano da modernização económica e no plano do desenvolvimento, sendo assegurada a qualidade através da existência de elevados padrões das políticas económicas e sociais. Neste domínio, irá ser apreciada a inovação baseada no conhecimento, reconhecendo a particular importância da

qualidade na prestação de serviços da Economia Social rumo a especialização de processos, procedimentos, instruções de trabalho com aumento da qualidade de vida dos utentes. Face ao exposto, esta investigação caracteriza as IPSS enquanto parceiras de estratégias na área da qualidade, em substituição das anteriores estratégias económicas, assentes em outros paradigmas para obter rendimentos do Orçamento de Estado.

Após esta introdução, seguem-se mais sete pontos claramente relacionados. O segundo ponto apresenta a evolução da Norma ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c; 2010c) face à ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a), tendo subjacente o conceito de desenvolvimento sustentável da entidade da economia social. O terceiro ponto 3 discute em que medida a Gestão do SGQ potencia o desenvolvimento das entidades no contexto local. No quarto ponto é analisada a operacionalização do SGQ, considerando o cariz de solidariedade social. No quinto ponto é reconhecido o suporte do SGQ. No sexto ponto identifica-se a metodologia de avaliação do desempenho no SGQ e, por último, no sétimo ponto 7 apresentam-se as considerações finais que são o corolário das reflexões precedentes.

2. EVOLUÇÃO DA NORMA ISO 9001: 2008 PARA A NORMA ISO 9001: 2015

A Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) tem sofrido várias reformas tornando-se cada vez mais desafiante para as IPSS satisfazerem os requisitos da norma tendo em consideração as suas necessidades e expectativas futuras. A nova versão é reformulada para se tornar mais genérica e mais fácil de aplicar pelas indústrias de serviços, alinhando a política e objetivo do SGQ com a estratégia da Instituição, concentrando-se em alcançar os resultados planeados e flexibilizando a informação documentada exigida. A Tabela 1 apresenta a correlação entre ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c; 2010c) e ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a).

Tabela 1. Alcance da Norma segundo a matriz de correlação entre ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Alcance da Norma Referências e Termos	Alcance da Norma Referências e Termos
1 Objetivo e campo de aplicação	1 Objetivo e campo de aplicação
1.1 Generalidades	1 Objetivo e campo de aplicação
1.2 Aplicação	4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade
2 Referência normativa	2 Referências normativas
3 Termos e definições	3 Termos e definições

Fonte: Adaptação de ISO (2008a, 2010c, 2015a)

Na ISO 9001: 2015, a estrutura das cláusulas, bem como a terminologia adotada nesta versão implicou o alinhamento com os mais elevados padrões dos sistemas de gestão. Para isso a entidade deve reunir, analisar e determinar responsabilidades externas e internas da Entidade para satisfazer os requisitos. Ao determinar o âmbito, a entidade deve ter em conta as questões externas e internas e os requisitos da parte interessada relevante, bem como os produtos e os serviços abrangidos. Sem dúvida, que as necessidades e as expectativas das partes interessadas são extremamente relevantes, procedendo frequentemente à sua monitoração para garantir a compreensão contínua. Todavia, tal não pode ser desenvolvido, sem que o contexto da organização seja identificado, tal como acontece na Tabela 2, onde se apresenta a matriz de correlação entre a Norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c; 2010c) e a Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) detalhando o seu ponto 4 - Sistema de gestão da qualidade.

Tabela 2. Contexto da Organização segundo a matriz de correlação entre ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Sistema de gestão da qualidade	Contexto da Organização
4 Sistema de gestão da qualidade	4. Contexto da organização 4.1. Compreender a organização e o seu contexto 4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas 4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos.
4.1 Requisitos gerais	4.4. Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos 8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos
4.2 Requisitos da documentação	7.5. Informação documentada
4.2.1 Generalidades	7.5.1. Generalidades
4.2.2 Manual da qualidade	4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade 7.5.1 Generalidades 4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos
4.2.3 Controlo dos documentos	7.5.2 Criação e atualização 7.5.3 Controlo da informação documentada
4.2.4 Controlo dos registos	7.5.2 Criação e atualização 7.5.3 Controlo da informação documentada

Fonte: Adaptação de ISO (2008a, 2010c, 2015a)

Por uma parte, a entidade ao compreender o seu contexto, bem como as necessidades e expectativas das partes interessadas conduz a entidade à necessidade de determinar as questões e os requisitos que podem ter impacto na programação do SGQ e isso pode ser usado como um contributo para o desenvolvimento desse sistema. Por outra parte, a entidade deve determinar os processos chave para cumprir os objetivos e as políticas, bem como para produzir os resultados pretendidos. Todavia, é o Conselho de Administração que deve determinar os processos necessários para alcançar os resultados pretendidos. O Conselho de Administração precisa de garantir a satisfação do utente por meio dos seus estatutos e/ou regulamentos pelo que é essencial a aplicação dos requisitos aplicáveis a estes. O risco e as oportunidades devem ser tratados e o foco nos serviços devem satisfazer as necessidades dos utentes, abordando as medidas a tomar e a avaliação da eficácia das ações. Assim, a Liderança é imprescindível para garantir a responsabilidade para a eficácia do SGQ, a sua política, objetivos e se estes são consistentes com o contexto e gestão estratégica da entidade. A tabela 3 identifica a matriz de correlação entre a área da Responsabilidade da Gestão da Norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c; 2010c) e a Liderança da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a).

Tabela 3. Liderança segundo a matriz de correlação entre ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Responsabilidade da gestão	Liderança
5 Responsabilidade da gestão	5 Liderança
5.1 Comprometimento da gestão	5.1 Liderança e compromisso 5.1.1 Generalidades
5.2 Focalização no cliente	5.1.2 Foco no cliente
5.3 Política da qualidade	5.2 Política 5.2.1 Estabelecer a política da qualidade 5.2.2 Comunicação da política da qualidade
5.4 Planeamento	6 Planeamento
5.4.1 Objetivos da qualidade	6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir
5.4.2 Planeamento do sistema de gestão da qualidade	5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais 6 Planeamento 6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades 6.3 Planeamento das alterações
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação	5 Liderança
5.5.1 Responsabilidade e autoridade	5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais
5.5.2 Representante da gestão	5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais
5.5.3 Comunicação interna	7.4 Comunicação
5.6 Revisão pela gestão	4 Contexto da organização 4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas 9.3 Revisão pela gestão
5.6.1 Generalidades	9.3.1 Generalidades
5.6.2 Entrada para a revisão	9.3.2 Entradas para a revisão pela gestão
5.6.3 Saída da revisão	9.3.3 Saídas da revisão pela gestão

Fonte: Adaptação de ISO (2008a, 2010c, 2015a)

A tabela 3 indicia o aumento dos requisitos de liderança e a maior ênfase na obtenção de resultados para melhorar a satisfação e, ainda, comunicar a importância de uma gestão da qualidade eficaz e da sua conformidade com os requisitos do SGQ devendo assegurar o alcance dos objetivos e promover a sua melhoria.

A norma refere que a entidade deve garantir os recursos necessários para o funcionamento eficaz de cada processo, pelo que implica identificar e determinar os recursos humanos, as infraestruturas, o meio ambiente, as informações, o conhecimento, bem como os recursos materiais e financeiros. Estes recursos devem ser conjugados com processos que incluem a gestão, as operações, o suporte (subdividido nos serviços administrativo e financeiro, na manutenção, na comunicação e nos recursos humanos) e, por último, e não menos importante, a avaliação do desempenho. Esses processos permitem determinar os fluxos entre eles, a sua sequência e a sua interação, que podem ser desenvolvidas usando ferramentas tais como modelos, diagramas, matrizes e fluxogramas.

De forma equilibrada, conjugar o suporte e a operacionalização apresentado na tabela 4 permite evidenciar a correlação da Gestão de Recursos e da Realização do Serviço da versão anterior da norma, estrutura e determina as atividades necessárias para alcançar a realização desse serviço, bem como os resultados pretendidos do processo e da avaliação dos riscos de saídas indesejadas.

Tabela 4. Suporte e Operacionalização segundo a matriz de correlação entre ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Gestão de Recursos e Realização do Produto	Suporte e Operacionalização
6 Gestão de recursos	7 Suporte 7.1 Recursos
6.1 Provisão de recursos	7.1.1 Generalidades 7.1.2 Pessoas
6.2 Recursos humanos	7.2 Competências
6.2.1 Generalidades	7.2 Competências
6.2.2 Competência, formação e consciencialização	7.2 Competências 7.3 Consciencialização
6.3 Infraestrutura	7.1.3 Infraestrutura
6.4 Ambiente de trabalho	7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos
7 Realização do produto	8 Operacionalização
7.1 Planeamento da realização do produto	8.1 Planeamento e controlo operacional
7.2 Processos relacionados com o cliente	8.2 Requisitos para produtos e serviços
7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto	8.2.2 Determinação dos requisitos para produtos e serviços
7.2.2 Revisão dos requisitos relacionados com o produto	8.2.3 Revisão dos requisitos para produtos e serviços 8.2.4 Alterações aos requisitos para produtos e serviços
7.2.3 Comunicação com o cliente	8.2.1 Comunicação com o cliente
7.3 Conceção e desenvolvimento	8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços
7.3.1 Planeamento da conceção e do desenvolvimento	8.3.1 Generalidades 8.3.2 Planeamento do design e desenvolvimento
7.3.2 Entradas para conceção e desenvolvimento	8.3.3 Entradas para design e desenvolvimento
7.3.3 Saídas da conceção e do desenvolvimento	8.3.5 Saídas do design e desenvolvimento
7.3.4 Revisão da conceção e do desenvolvimento	8.3.4 Controlos do design e desenvolvimento
7.3.5 Verificação da conceção e do desenvolvimento	8.3.4 Controlos do design e desenvolvimento
7.3.6 Validação da conceção e do desenvolvimento	8.3.4 Controlos do design e desenvolvimento
7.3.7 Controlo de alterações na conceção e no desenvolvimento	8.3.6 Alterações de design e desenvolvimento 8.5.6 Controlo das alterações
7.4 Compras	8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos
7.4.1 Processo de compra	8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos 8.4.1 Generalidades 8.4.2 Tipo e extensão do controlo
7.4.2 Informação de compra	8.4.3 Informação para fornecedores externos
7.4.3 Verificação do produto comprado	8.4.2 Tipo e extensão do controlo 8.4.3 Informação para fornecedores externos 8.6 Libertação de produtos e serviços
7.5 Produção e fornecimento do serviço	8.5 Produção e prestação do serviço
7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço	8.5.1 Controlo da produção e da prestação do serviço 8.5.5 Atividades posteriores à entrega
7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço	8.5.1 Controlo da produção e da prestação do serviço
7.5.3 Identificação e rastreabilidade	8.5.2 Identificação e rastreabilidade
7.5.4 Propriedade do cliente	8.5.3 Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos
7.5.5 Preservação do produto	8.5.4 Preservação
7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição	7.1.5 Recursos de monitorização e medição 7.1.5.1 Generalidades 7.1.5.2 Rastreabilidade da medição

Fonte: Adaptação de ISO (2008a, 2010c, 2015a)

O sucesso de cada entidade depende necessariamente da sua capacidade para avaliar o seu suporte e a operacionalização dentro da Entidade, pelo que deve definir as entradas necessárias e as saídas desejadas do processo de prestação de serviços e determinar os riscos de conformidade dos serviços e a satisfação do utente, bem como não conformidades que são saídas indesejadas. Sem dúvida que o Gestor de Qualidade deve determinar as atividades, as medidas inerentes e os controlos necessários para transformar as entradas expectáveis em outputs desejados e deste modo definir a sequência e a interação dessas atividades dentro dos processos determinados em cada atividade que será realizada.

A entidade deve executar as atividades de monitorização, de controlo de processos e os procedimentos, para alcançar os resultados planeados, comparando as saídas com os objetivos e verificando se todos os requisitos estão preenchidos. Na Tabela 5 apresenta-se a avaliação do desempenho e a correlação entre as duas

Normas: NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c; 2010c) e NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) face à ênfase na obtenção de resultados desejados para melhorar a satisfação do cliente (ou utente).

Tabela 5. Avaliação do desempenho segundo a matriz de correlação entre ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Medição, análise e melhoria	Avaliação do desempenho
8 Medição, análise e melhoria	9 Avaliação do desempenho 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação
8.1 Generalidades	9.1.1 Generalidades
8.2 Monitorização e medição	9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação
8.2.1 Satisfação do cliente	9.1.2 Satisfação do cliente
8.2.2 Auditoria interna	9.2 Auditoria interna
8.2.3 Monitorização e medição dos processos	9.1.1 Generalidades
8.2.4 Monitorização e medição do produto	8.6 Libertação de produtos e serviços
8.3 Controlo do produto não conforme	8.7 Controlo de saídas não conformes 10.2 Não conformidade e ação corretiva
8.4 Análise de dados	9.1.3 Análise e avaliação
8.5 Melhoria	10 Melhoria
8.5.1 Melhoria contínua	10.1 Generalidades 10.3 Melhoria contínua
8.5.2 Ações corretivas	10.2 Não conformidade e ação corretiva
8.5.3 Ações preventivas	6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades (6.1.1, 6.1.2) 10.3 Melhoria contínua

Fonte: Adaptação de ISO (2008a, 2010c, 2015a)

A Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) especifica os deveres nos instrumentos de medição, bem como a sua monitorização. A Entidade deve assim identificar no SGQ a avaliação necessárias para garantir a eficácia e a eficiência dos processos, monitorizando e medindo os critérios, avaliando o desempenho de fornecedores, a satisfação das partes interessadas, prazos de entrega, taxas de insucesso e de resíduos, custos dos processos, assiduidade de incidente e outras medidas de conformidade face aos requisitos que a entidade entender necessárias.

2 A Gestão do Sistema de Gestão da Qualidade

Num ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, torna-se cada vez mais desafiante para as entidades satisfazer os requisitos da norma, tendo em consideração as necessidades e expectativas futuras. Para isso poderá considerar necessário adotar a melhoria contínua como diz a norma será necessário adotar

“(...) mudança disruptiva, inovação e reorganização.” (IPQ, 2015a:7)

Para a sua completa implementação, a Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a: 34) publica no anexo A.7 o foco no conhecimento organizacional. Assim, a identificação, por um lado, das questões internas através da análise SWOT facilita a identificação de questões associadas aos valores, à cultura, ao conhecimento e desempenho da Entidade, bem como ao processo de tomada de decisões. A análise SWOT permite o diagnóstico de ações estratégicas das entidades relacionando os pontos fortes e fracos com as tendências mais importantes internas e as que envolvem a entidade. Na verdade, SWOT é o acrónimo das quatro palavras do idioma inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Por outro lado, nas questões externas são adequadas a conhecer o meio em que se insere e opera e quais são os que a pode influenciar ou ser influenciado, podendo ser considerados a nível local, regional, nacional, internacional e global. A Entidade deve estabelecer, implementar e manter um ou mais procedimentos para identificar as suas partes interessadas, internas e externas. A sua identificação e envolvimento são fundamentais para a responsabilidade social e assim a entidade deve determinar quem tem interesse nas suas decisões e atividades, para que possa entender seus impactos e possa identificar como lidar com eles. Passando a ser responsáveis pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente em que se insere. Isso implica um comportamento transparente e ético que contribui para o desenvolvimento sustentável que leva em conta os interesses das partes interessadas. Assim, é fundamental a preocupação com a responsabilidade social que deve incorporar as suas tomadas de decisão considerando para além dos padrões de qualidade (ISO 9001) outros padrões como os ambientais (ISO 14001), de segurança e saúde no trabalho (OSHAH 18000) e de responsabilidade social (ISO 26000). A Entidade deve adequar o SGQ para assegurar a satisfação dos utentes e ao mesmo tempo ter em consideração as necessidades e expectativas de outras partes interessadas relevantes. A Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) é aplicável, se a entidade necessitar de demonstrar a sua capacidade, de forma consistente, proporcionando serviços que satisfaçam os requisitos do utente e das suas famílias face as exigências estatutárias e regulamentares.

Assim, esta análise apresenta uma sobreposição entre fatores externos e os fatores internos e tem por função sistematizar a análise do ambiente (interno e externo) para uma melhor escolha de uma estratégia adequada à entidade face as ameaças, mas também pelas oportunidades emergentes e forças da Entidade para que consiga atingir os objetivos a que se propõe. Adaptando a análise SWOT à gestão da qualidade e contemplando a análise do risco, podemos substituir a análise das ameaças pela análise dos riscos passando a ter uma análise SWOR (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Risks). Face ao exposto, é fundamental, que a análise deste procedimento (SWOR) tenha a participação dos vários níveis de recursos humanos da entidade, no sentido de criação de um compromisso de missão para recolher um conjunto de informações sobre fatores internos e externos que estão relacionados com a sua área de atividade e têm impacto nesta.

Uma das principais mudanças na revisão da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) é estabelecer uma metodologia para considerar o risco, como já foi abordado anteriormente, na ISO 9001:2008 o SGQ era monitorizado e sempre que necessário era acionada a "prevenção" quase como um componente separado de um sistema de gestão da qualidade. Existem riscos em todos os sistemas, processos e funções na Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) o pensamento baseado em riscos garante que esses riscos sejam identificados, considerados e controlados durante todo o projeto e uso do sistema de gestão da qualidade, tornando-se proactivo ao invés de reativo na prevenção ou redução de efeitos indesejados através da identificação e ação precoces. A ação preventiva é incorporada quando um sistema de gestão é baseado em risco.

Os riscos e as oportunidades são frequentemente mencionados em conjunto, as oportunidades não são o lado positivo do risco. Uma oportunidade é um conjunto de circunstâncias que torna possível fazer algo. Ao assumir ou não uma oportunidade, apresenta também diferentes níveis de risco. O conceito de pensamento baseado no risco é explicado na introdução da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) como parte integrante da abordagem do processo, e está implícita ou explícita em toda a norma, por isso ao considerar o risco em todo o sistema e em todos os processos, a probabilidade de alcançar os objetivos declarados é melhorada, a produção é mais consistente e os utentes podem ter certeza de que receberão os produtos ou serviços esperados.

A Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) refere que a Entidade deve planear as ações para reduzir os riscos e maximizar as oportunidades, mas não refere a necessidade de desenvolver métodos formais de gestão do risco ou um processo documentado para a gestão do risco, nem aponta nenhuma ferramenta específica para o efeito, podendo utilizar a ferramenta de análise SWOR. No entanto, existem requisitos específicos que podem ser dos seus utentes ou do setor onde operam, que exigem outro tipo de ferramentas como por exemplo a indústria automóvel e aeroespacial que requerem a utilização de técnicas específicas como *Failure Mode Effects Analysis (FMEA)* ou o sector alimentar que requer *Hazard analysis and critical control points (HACCP)*.

A Entidade deve determinar os processos necessários para alcançar os resultados numa abordagem sistémica de gestão, estabelecendo os processos necessários para alcançar os resultados pretendidos incluindo a capacidade de fornecer os produtos ou serviços, a avaliação das necessidades e expectativas dos seus utentes, bem como outros objetivos definidos pela gestão sem descurar as interações entre processos. A abordagem por processos está também interligada com o ciclo PDCA para a melhoria contínua, e integrada com o pensamento baseado em risco, devendo ser suportados pela informação documentada necessária, para a sua operacionalização e para obter confiança que são implementados de acordo com o planeado. Para que uma Entidade funcione de forma eficaz e eficiente e atingir os resultados pretendidos tem que determinar e gerir numerosas atividades interligadas, atividades que utilizam recursos, e têm que ser geridas de forma a permitir a transformação das entradas em saídas, podendo ser considerada como um processo. Esta abordagem permite controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema de qualidade, podendo o desempenho global da Instituição ser melhorado sendo assim uma "*abordagem por processos*" como refere a norma. A abordagem por processos deve ser planeada, implementada, mantida e melhorada devendo as organizações estabelecer

"objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes necessários para o sistema de gestão da qualidade" (IPQ, 2015:16).

Quanto à tipologia da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a: 15) esta não determina uma, ficando à escolha das entidades. Contudo requer que:

"a Organização deve planear, implementar e controlar os processos necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços e não esquecendo o tratamento dos riscos e oportunidades."

Em síntese a determinação dos processos e o seu planeamento devem considerar as questões internas e externas relevantes, os requisitos relevantes das partes interessadas, o âmbito determinado para o SGQ, os riscos e oportunidades determinados, para assim adequar os processos à Entidade e aos objetivos pretendidos do SGQ.

Quando se aborda a questão da liderança, não se foca, apenas e só, a gestão de topo, já que a, segundo Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a: 7):

"... adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma Organização."

Assim, a liderança aborda todos os níveis da Entidade, desde o nível operacional até ao Conselho de Administração, na medida em que a liderança no posto de trabalho de cada um é um facto. Mas, todos nós devemos ser responsáveis para criar valor através da satisfação do utente, aos seus *stakeholders* e na melhoria da Instituição. Os líderes levam a Entidade a alcançar os objetivos pretendidos, onde se incluem o aumento da satisfação das necessidades e expectativas do utente, por isso os líderes devem estabelecer a rumo, assegurar que todos conhecem esse rumo e que todos estão comprometidos e sabedores das suas responsabilidades. A gestão de topo deve liderar e assumir o compromisso com o foco no utente, para isso deve assegurar-se que é mantido, esse foco em toda a Entidade atribuindo funções, responsabilidades e autoridades organizacionais conforme detalha a Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a), promovendo uma boa política de comunicação com o utente e saber gerir a sua relação com ele, para determinar e compreender os requisitos dos produtos e serviços, procedendo sempre que necessário uma revisão antes de se comprometer a fornecer-los conforme.

Os objetivos de qualidade e de planeamento para serem atingidos devem ser realistas e fundamentam-se numa análise de dados apropriada de modo definir indicadores e objetivos mensuráveis e consistentes com os requisitos. Ao serem mensuráveis devem ser determinados por um meio inequívoco para avaliar se foram ou não atingidos, sendo preferencialmente quantificados numericamente ou em alguns casos apenas mensurável por atributo atingível ou não. Quanto aos objetivos definidos para os processos relevantes, é expectável que sejam usados como base os indicadores de desempenho, normalmente quantificados

Os tradicionais indicadores financeiros, que são utilizados pelas empresas apresentam várias limitações face a outras necessidades que se deparam as organizações, como as IPSS, e é cada vez mais urgente que o serviço ao utente, a capacidade de gestão, o *know-how* dos trabalhadores, os procedimentos e os processos sejam eficientes e eficazes e os sistemas das organizações sejam integrados. Sendo fundamental comunicar, avaliar a estratégia através de todo um conjunto de indicadores, construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. Partindo da Visão Estratégica para as outras perspetivas, como a perspetiva financeira; perspetiva dos processos; aprendizagem e Crescimento e como deveremos ser vistos pelos nossos utentes. Para além de avaliar, as verbas gastas, os subsídios recebidos, os investimentos feitos ou número de utentes, a Entidade deve avaliar aquilo que efetivamente foi conseguido com essas ações, isto é, nos resultados. Quando a avaliação se foca demasiado no que se gastou nos inputs ou no que se fez com os outputs em detrimento do impacto real que esses gastos e essas atividades causaram nos utentes, nos Stakeholder e na sociedade (resultados), pode perder-se de vista o principal objetivo - a missão - que constitui a base da existência das IPSS. Deve medir-se aquilo que se gastou e executou, mas também necessita de medir o que se conseguiu com esses meios.

3. A OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A realização de reuniões em conjunto com os responsáveis de cada setor para delinear trabalho e discriminar as principais tarefas a realizar a definição do âmbito do SGQ, o levantamento dos principais objetivos a alcançar pela Instituição, dos seus principais interesses e ambições e da importância do envolvimento de todos para uma implementação eficaz do sistema. A pesquisa de toda a documentação relevante à implementação de um SGQ suportado na Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a), quer a partir de outros sistemas similares por outras entidades e, ainda, suportado em manuais explicativos da implementação de um sistema de gestão da qualidade do Instituto de Segurança Social (ISS, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016f, 2016g, 2016h, 2016i, 2016j, 2016k, 2016m), bem como a análise de legislação aplicável, para identificar as principais tendências e definir a tática para preparar o ambientes organizacional complexos, ter a perceção das partes interessadas e as melhores práticas em relação às atividades e objetivos a alcançar.

A sustentabilidade é complexa, e é um foco crucial, por isso a análise da materialidade bem como o escalonamento das questões com base na sua relevância estratégica e expectativas das partes interessadas é fundamental. A avaliação de risco deve compreender os riscos e os desafios emergentes, e o alinhamento dos sistemas de gestão de riscos existentes. A avaliação de desempenho atual em matéria de gestão, em questões sociais, e a satisfação dos utentes e colaboradores, usando a estruturas e padrões existentes como referência para identificar as lacunas e oportunidades. Por em marcha o *benchmarking* para fornecer a comparação de desempenho com organizações similares e verificação de padrões e requisitos normas e apoiar o posicionamento estratégico dos utentes.

A Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) determina que os processos necessários para obter os produtos e serviços devem ser controlados, para além de serem devidamente planeados e implementados, sendo essas ações de planeamento obedecer e tratar os riscos e oportunidades (IPQ, 2015:20-21). Para produzir serviços ou produtos, eficientes eficazes e com qualidade, as organizações devem saber quais os requisitos para esses produtos e serviços, e para isso deve atuar no que diz respeito a sua determinação, como deve comunicar eficazmente com os utentes, determinar os requisitos dos produtos e serviços que cumprem as necessidades e expectativas dos utentes, incluindo, a qualquer momento proceder a introdução de alterações bem como assegura a aptidão destes.

A Entidade deve prestar serviços sob condições controladas, incluindo a implementação de atividades posteriores, quando aplicável, devendo assim satisfazer os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços dos quais estão determinados devendo considerar (IPQ, 2015a: 26), bem como o controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a:24-25). Também o controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos a estabelecer deve suportar-se no pensamento baseado em risco, e partindo do princípio que nem todos os fornecedores externos apresentam o mesmo nível de risco para a Instituição. Variam em função do produto ou serviço que fornecem, bem como o tipo de controlo que já é assegurado pelo fornecedor externo, esses controlos devem ser analisados com as potenciais consequências de não conformidades nos processos, nos produtos ou serviços da Entidade, ou na capacidade desta fornecer, consistentemente produtos ou serviços que vão ao encontro dos requisitos dos utentes e legais aplicáveis.

A Entidade no que diz respeito à identificação e à rastreabilidade dos produtos que produz e dos serviços que presta deve utilizar os meios adequados para os identificar na saída quando for necessário assegurar a conformidade desses produtos e serviços. O seu estado em relação aos requisitos de monitorização e de medição ao longo da produção e da prestação do serviço, mantendo e detendo a informação documentada necessária para permitir a sua rastreabilidade. Algumas formas como a identificação devem ser feitas, de acordo com a natureza do processo, do produto ou serviço, incluindo as necessidades dos utentes, regulamentação e legislação aplicável.

A entidade deve determinar, providenciar e manter o ambiente necessário para a operacionalização dos seus processos e obter a conformidade dos serviços segundo a Norma ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a:17)

“Estes fatores podem diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços fornecidos conforme a própria norma”

O ambiente necessário é o conjunto das condições sob as quais o trabalho é executado e nas condições podem incluir fatores físicos, sociais, psicológicos e ambientais, tais como temperatura; iluminação; metodologias de reconhecimento; stress ocupacional; aspetos ergonómicos e composição do ar atmosférico.

Assim as condições necessárias do ambiente deve determinar a operacionalização dos processos, bem como as conformidades dos serviços, não esquecendo de incluindo os requisitos legais aplicáveis, ao planear a operacionalidade ou introduzir novos serviços, tendo que ser identificados os fatores ambientais que devem ser mantidos ou alterados como por exemplo: a manutenção de equipamentos, a calibração de sondas de temperatura, a utilização de vestuário adequado, as rotinas de higienização, para demonstrar que está a alcançar os resultados definidos para o ambiente que definiu como necessário para a operacionalização dos processos.

A Entidade deve fornecer produtos e prestar serviços sob condições controladas, incluindo a implementação de atividades posteriores à entrega, quando aplicável, devendo assim satisfazer os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços dos quais estão determinados devendo considerar (IPQ, 2015a: 26).

- a) as exigências estatutárias e regulamentares;
- b) as potenciais consequências não desejadas associadas aos seus produtos e serviços;
- c) a natureza, a utilização e o tempo de vida pretendidos para os seus produtos e serviços;
- d) os requisitos dos clientes;
- e) o retorno de informação dos clientes.

As atividades posteriores à entrega, quando aplicável, devem ser realizadas de forma controlada tendo que a Instituição dispor de mecanismos que lhe permitem assegurar o controlo devidamente evidenciado através de registos da realização dessa atividade. No limite pode existir um seguro de responsabilidade civil ou de garantias, quando aplicável, implicando a evidência de ativação destes mecanismos.

4. O Suporte no Sistema de Gestão da Qualidade

O SGQ é assente nos recursos necessários para o estabelecimento, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua desse sistema, devendo considerar as capacidades e as restrições dos recursos internos existentes e na Norma ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a: 17):

“a Organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade”

Sem dúvida, que os recursos humanos são fundamentais para atingir os objetivos de uma entidade. Assim, o trabalhador é de extrema importância para o sucesso das entidades, que deve sempre assegurar os melhores nos seus quadros, mas pode implicar ter de pensar, captar e reter os trabalhadores que sejam determinantes para a Entidade, pois são eles que gerem, executam, controlam as atividades e os processos, e asseguram o alcance dos resultados pretendidos. É, fundamental, que a entidade tenha os trabalhadores que precisa e reconheça como essenciais na implementação eficaz do SGQ e na operação e controlo dos processos.

A Entidade determina, adquire, desenvolve e assegura as competências dos trabalhadores necessários para o bom desempenho e eficácia do SGQ (IPQ, 2015: 19). É, fundamental, que os trabalhadores possuam competências consistentes com as funções a desempenhar e que lhe sejam atribuídas responsabilidades e as autoridades podem contribuir para um sistema de gestão eficaz e para uma melhoria contínua. Assim deve ser implementado um processo de avaliação dos níveis atuais de competência das pessoas, identificando as limitações e lacunas, aplicar métodos de avaliação do desempenho, promover o retorno da informação de partes interessadas, como dos utentes, examinar auditorias internas e externas entre outra para aplicar ações como designa a norma (IPQ, 2015:19)

A determinação da infraestrutura necessária é uma atividade que deve ser planeada estrategicamente, equacionada no planeamento do SGQ, bem como no desenho dos seus processos e no planeamento operacional, sendo que a disponibilização de recursos é uma decisão da gestão de topo. Quando se introduzem alterações ou se adquirem novos recursos, deve determinar-se a sua adequação. Em geral, esses recursos são os já existentes na Entidade quando se decide implementar e manter o SGQ, competindo a esta determinar se os mesmos são adequados para o fim pretendido.

A Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) não exige a retenção de informação documentada sobre a gestão, controlo e execução da manutenção dos recursos, pertencendo à Entidade determinar qual a documentação que considera necessária para ter confiança na disponibilização da infraestrutura adequada, contudo por imposição legal ou outras, existe necessidade de inspeções obrigatórias a infraestruturas, devendo ser integradas nos programas de manutenção desta. No que diz respeito aos equipamentos sociais surgem várias questões sobre as infraestruturas, novas exigências, aliando as questões da equidade e universalidade das respostas sociais, não só às questões de gestão eficaz e eficiente dos recursos, mas também no que respeita à gestão da qualidade e segurança das infraestruturas, para garantir a equidade e universalidade das respostas sociais. Sem dúvida, que é fundamental as Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais desenvolvidas pelo ISS (ISS, 2016f) ao constituir-se como um instrumento de referência, dotado de critérios orientadores e metodológicos e dos níveis de exigência mais elevados para os edificados das respostas sociais.

A Entidade deve determinar as necessidades de comunicação, quer interna, quer externamente, para que possam ser relevantes para o SGQ (IPQ, 2015a:19), bem como à consciencialização do pessoal quanto à relevância e importância do trabalho que realizavam, destacando que o mesmo contribui para os objetivos da área da qualidade. Nesta nova versão da ISSO 9001: 2015 é-lhe reservado um ponto só para a consciencialização e, ainda, enumera o que deve compreender e estar conscientes como política da qualidade, objetivos da qualidade relevantes, do seu contributo para a eficácia do SGQ incluindo os benefícios de uma melhoria do desempenho bem como das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ.

O âmbito da comunicação na versão da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) é mais abrangente em relação a referência de “5.5.3 Comunicação interna” na Norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c: 14) sendo agora consideradas nas comunicações internas e externas relevantes para o SGQ. Também, passou a ser mais exigente ao detalhar, o que deve ser considerado na determinação da comunicação onde deve identificar as comunicações internas e externas necessárias, o que comunicar, quando comunicar, a quem comunicar, como e quem vai comunicar e, ainda, deve incidir em informação documentada necessária demonstrando comunicações internas e externas efetuadas tal como refere o ponto 7.5 Informação documentada da norma NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015a: 19).

A Entidade deve suportar o seu SGQ bem como o resultado que pretende em informação documentada controlada e atualizada. Essa informação documentada requerida pela NP EN ISO 9001:2015 (IPQ, 2015a), é determinada por ela, como sendo necessária para a eficácia do SGQ, como foi abordada quando referimos o contexto da entidade e sua compreensão (IPQ, 2015a:12):

“A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas questões externas e internas.”

A extensão varia conforme a dimensão da Entidade e o tipo de atividades, processos, produtos e serviços ou consoante a sua complexidade dos processos e suas interações e competência da Liderança. A alteração relativamente à Norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c; 2010c) em que era usada a terminologia específica como “documentos” ou “procedimentos documentados”, “manual da qualidade” ou “plano da qualidade” na Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) define requisitos para “manter informação documentada”. No que diz respeito ao termo “registos” para se referir a documentos necessários para proporcionar evidência de conformidade com os requisitos, é agora reexpresso como um requisito para “reter informação documentada”. Não se deve esquecer, como já foi abordado, que a Entidade é responsável por determinar que informação documentada é necessário reter, durante quanto tempo deve ser retida e o suporte a ser utilizado para a sua retenção e se é ou não necessário ou apropriado manter informação documentada.

O controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos no âmbito da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a:24-25) corresponde ao processo de compras da Norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008c: 19), mas centralizando toda a documentação da contratação externa, podendo ela vir de outras unidades de negócio da mesma, como de serviços partilhados, de serviços de voluntários ou produtos e serviços de um parceiro. Assim, clarificando os controlos de processos, produtos ou serviços fornecidos

externamente, requerendo a monitorização do desempenho dos fornecedores. A entidade deve determinar esse controlo a aplicar em processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando (IPQ, 2015a: 24):

- a) os produtos e serviços de fornecedores externos se destinam a ser incorporados nos próprios produtos e serviços da Organização;*
- b) os produtos e serviços são fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da Organização;*
- c) um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da Organização.*

Assim, a entidade deve reter informação documentada destas atividades e de quaisquer ações que sejam necessárias como resultado das avaliações. No que diz respeito ao tipo e extensão do controlo a efetuar, a Entidade deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a sua capacidade para fornecer de forma consistente aos seus utentes produtos e serviços que estão conformes, devendo (IPQ, 2015a: 24):

- a) assegurar que os processos de fornecedores externos permanecem sob o controlo do seu sistema de gestão da qualidade;*
- b) definir tanto os controlos que tenciona aplicar a um fornecedor externo como os que tenciona aplicar à saída resultante;*
- c) ter em consideração:*
 - 1) o impacto potencial dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos sobre a capacidade da Organização para satisfazer de forma consistente os requisitos dos clientes bem como exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;*
 - 2) a eficácia dos controlos aplicados pelo fornecedor externo;*
 - d) determinar a verificação, ou outras atividades, necessária(s) para assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos satisfazem os requisitos.*

Também o controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos a estabelecer deve suportar-se no pensamento baseado em risco, e partindo do princípio que nem todos os fornecedores externos apresentam o mesmo nível de risco. Este nível varia em função do produto que fornecem ou do serviço que presta, bem como o tipo de controlo que já é assegurado pelo fornecedor externo. Esses controlos devem ser analisados com as potenciais consequências de não conformidades nos processos, nos produtos, nos serviços ou na capacidade da entidade fornecer, consistentemente serviços que vão ao encontro dos requisitos dos utentes e das disposições legais aplicáveis. A entidade deve comunicar aos fornecedores externos os seus requisitos (IPQ, 2015a: 24) para:

- a) processos, produtos e serviços a fornecer;*
- b) a aprovação de:*
 - 1) produtos e serviços;*
 - 2) métodos, processos e equipamento;*
 - 3) libertação de produtos e serviços;*
- c) competência das pessoas, incluindo quaisquer qualificações necessárias;*
- d) as interações do fornecedor externo com a Organização;*
- e) o controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela Organização;*
- f) as atividades de verificação ou validação que a Organização, ou o seu cliente, tenciona levar a cabo nas instalações do fornecedor externo.*

Em suma, a entidade deve demonstrar a comunicação com os fornecedores externos relativos aos processos, aos produtos que fornece e aos serviços que presta, assegurando a comunicação dos requisitos, na medida aplicável a cada Entidade.

5 A Avaliação do desempenho no Sistema de Gestão da Qualidade

A avaliação no SGQ implica que a Entidade deve efetuar um planeamento de monitorização, medição, análise e avaliação para avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ, na sistematização da avaliação da performance que melhor funciona, porque há uma clareza das evidências acerca “do que deve ser” e “porque deve ser” avaliado.” Na verdade, quanto aos recursos de monitorização e medição, a Entidade deve determinar e providenciar os recursos necessários para assegurar os resultados válidos e fiáveis, sempre que se recorrer à monitorização ou à medição para verificar a conformidade de produtos e serviços, para avaliar os requisitos destes (IPQ, 2015a: 18). A norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a) deixa em aberto as possibilidades de utilização de diversos métodos de monitorização e medição, desde que devidamente sustentados, e por

requerer a necessidade das Organizações determinarem o quê, como, quando medir e quando analisar e avaliar os resultados (IPQ, 2015a: 27-28). Por conseguinte, a monitorização, a medição, a análise e a avaliação deve ser baseada nas características chave dos processos, nas atividades e nos produtos e serviços, de modo a fornecer a informação necessária para a avaliação da conformidade desses produtos e serviços, satisfação dos utentes, eficácia do SGQ e cumprimento dos objetivos, tendo sempre presente o pensamento baseado em risco que é necessário para o controlo específicos de cada processo e varia sempre em função dos riscos.

Fundamental é a satisfação do utente que pode ser monitorizada através de inquéritos, com retorno de informação dos mesmos, relativamente aos serviços prestados, com reuniões com a família dos utentes, análises de quotas de mercado, elogios e reclamações, relatórios de distribuidores, fornecedores e supervisores, conforme a Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a: 28). O método utilizado para verificar se as necessidades e expectativas dos utentes foram satisfeitas é determinado e deve ser adequado ao contexto da Entidade e ao tipo de utentes, tendo sempre como objetivo a obtenção de um retorno adequado da informação gerada quer pelos utentes, quer pelas suas famílias.

Ao determinar e recolher a informação da avaliação do desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade, bem como da satisfação do utente, abordada nos pontos anteriores, a Entidade deve analisar e avaliar essa informação com o objetivo de avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ podendo identificar tendências e oportunidades de melhoria, devendo esses resultados de análise ser usados para avaliar Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a: 28). A análise de tendências é uma técnica que facilita a avaliação e a demonstração de conclusões, bem como a aplicação de técnicas estatísticas, existindo assim diversas ferramentas para as Organizações obterem informação válida sobre o desempenho e eficácia do SGQ tendo em vista o aumento da confiança nessa informação e a possibilidade de identificarem tendências, desvios e oportunidades de melhoria, para a análise de dados pode-se utilizar diversas ferramentas de gestão.

A Entidade deve conduzir auditorias internas, em intervalos planeados, para proporcionar informação sobre se o SGQ, devendo ter um processo sistemático, independente e documentado para obter evidências. Assim, as avaliações objetivas têm em vista a determinação dos critérios das auditorias que (IPQ, 2015a: 28)

a) está em conformidade com:

- 1) os próprios requisitos da Organização para o seu sistema de gestão da qualidade;*
- 2) os requisitos da presente Norma;*

b) está eficazmente implementado e mantido.

A entidade deve manter registos da implementação do programa de auditoria e dos seus resultados, demonstrar que o programa de auditorias e os seus resultados são adequados e dão informação sobre a conformidade do SGQ com os requisitos da Instituição e da Norma NP EN ISO 9001: 2015 (IPQ, 2015a). Assim como deve manter também os registos associados ao planeamento das auditorias como por exemplo a frequência, os métodos, a responsabilidade, os requisitos de planeamento para a realização das auditorias, relatório e comunicação do resultado das mesmas, O registos dos critérios e âmbito de cada auditoria, da seleção de auditores das auditorias realizadas, tais como relatórios de auditoria, não conformidades e ações corretivas identificadas e a comunicação dos resultados à gestão relevante,

A gestão de topo deve rever o SGQ com intervalos planeados, para assegurar a sua continuidade, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da Entidade podendo assim decidir sobre a necessidade de mudanças, ações de melhoria e novas afetações de recursos se necessário. A revisão do sistema é a tarefa mais reveladora da integração e alinhamento do SGQ com o sistema da gestão global da entidade. A revisão para ser eficaz deve basear-se num conjunto de informação, previamente definida, no seu conteúdo e na sua forma de agregação e apresentação, pelo que é importante definir as responsabilidades pela recolha e tratamento da informação.

Os dados de entrada para a revisão fazem parte dos resultados de auditorias internas e externas que podem gerar não-conformidades internas e reclamações dos utentes. Sabendo que a informação a recolher para a realização da revisão pela gestão deve ter em conta a informação a mesma deve ser revista pela gestão planeada e executada tendo em consideração (IPQ, 2015a: 29):

a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;

b) alterações em questões externas e internas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade;

c) informações quanto ao desempenho e à eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo tendências relativas a:

- 1) satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes;
- 2) medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos;
- 3) desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços;
- 4) não conformidades e ações corretivas;
- 5) resultados de monitorização e medição;

- 6) resultados das auditorias;
- 7) desempenho de fornecedores externos;
- d) a adequação dos recursos;
- e) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;
- f) oportunidades de melhoria.

O desempenho do processo e a conformidade do serviço, bem como o resumo das ações de melhoria corretivas e preventivas e, ainda, o seguimento de ações resultantes de anteriores revisões pela gestão são etapas das alterações que podem afetar o sistema de gestão da qualidade e as recomendações para melhoria.

A revisão pela gestão deve concluir sobre a conformidade, adequação, eficácia e o alinhamento do SGQ com a estratégia da entidade, logo as saídas da revisão pela gestão devem refletir estes aspetos e concluir sobre se o SGQ. Continua apropriado, cumpre os requisitos normativos e alcançou os objetivos desejados, a Entidade deve apresentar as saídas documentadas da revisão pela gestão, onde se incluem as decisões e ações relativas a oportunidades de melhoria, necessidades de alteração no SGQ e a necessidades de recursos (IPQ, 2015a: 29).

- a) oportunidades de melhoria;*
- b) quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão da qualidade;*
- c) necessidades de recursos.*

A saída da revisão pela gestão devera atender às conclusões da análise dos dados de entrada, resultando daí, as adequadas alterações ao sistema da qualidade, os grandes objetivos de melhoria e a identificação dos recursos necessários. A análise do cumprimento dos objetivos anteriores é uma das tarefas obrigatórias, porque permite avaliar a utilidade da revisão para a entidade. Os registos da revisão devem ser consistentes e coerentes com os objetivos.

A Entidade deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria promovendo ações de melhoria para atender aos requisitos dos utentes e aumentar a sua satisfação. Ao determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos dos utentes e aumentar a satisfação do utente e essas devem passar pela melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expetativas futuras. A correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados deve levar à melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

As ações de melhoria contínua passam por ações corretivas e dependem do grau de novidade e de originalidade das mudanças ocorridas. A capacidade na Entidade, em termos de conhecimento ou de competências, para a sua concretização ou ao impacto potencial no mercado ou na sociedade,

As mudanças disruptivas, isto é, a mudanças da trajetória futura da Entidade ou até mesmo de mercado ou do setor, pode passar pela introdução de produtos ou processos totalmente novos, de maneiras diferentes de fazer negócios, novas tecnologias ou novos modos de pensar. Por outro lado, a Inovação ou a Reorganização podem ser também oportunidades de melhoria e podem promover ações de melhoria para atender aos requisitos dos utentes e aumentar satisfação destes.

Considerações Finais

Os resultados da investigação confirmam a necessidade de integrar a qualidade na área da Economia Social, a qual, apesar de fortemente condicionada enquanto estratégia empresarial, por ser uma entidade com características da gestão privada, mas beneficia das dinâmicas de proteção pública e da preservação do envolvimento do cidadão, aliadas com a sustentabilidade económica e financeira. Contudo, o SGS alavanca o bem-estar das crianças com necessidades especiais de educação, apesar de divulgado pelas entidades competentes, carece ainda de uma maior promoção, quer a nível nacional, quer a nível local.

A reforma gradual das entidades da economia social tem vindo a ser desenvolvida em torno de alguns eixos prioritários tais como a qualidade com implementação do SGS e subsequente certificação, pelo que se exige aos recursos humanos valorização na área da qualidade do serviço público, o que conduz a maior produtividade e eficiência, eficácia, com foco no cidadão e nos utentes das IPSS, em particular. E os sucessivos governos têm vindo a legislar com vista à reorganização da rede das IPSS, pelo que a monitorização de sistema de gestão integrados com avaliação do desempenho garantem maiores orçamentos e suporte público.

A grande evolução da administração das entidades da economia social, no quadro das suas respostas social, nos últimos anos é suportada nas novas práticas de gestão sustentável que elegem a gestão por objetivos e resultados em modelos mais ágeis e flexíveis, com maior delegação e descentralização de responsabilidades (que não pode ser vista com desresponsabilizada) e na melhor cooperação entre os serviços suportados em processos chave. Sem dúvida que a Liderança das IPSS é um dos motores da «moderna gestão social», no

que respeita à orientação da gestão por objetivos de cada resposta social, reduzindo as necessidades do sistema de saúde nacional, sendo indissociável o rigor na avaliação do bem-estar do utente da IPSS:

A avaliação e feedback com aplicação de mecanismos sistemáticos de avaliação, quer sejam eles dos utentes e das suas famílias face às diferentes respostas sociais, quer dos dirigentes e trabalhadores no âmbito do seu trabalho diário, assume um papel fundamental no reconhecimento e no estímulo do mérito individual de cada trabalhador e de cada entidade face à rede nacional de IPSS. Paralelamente, a avaliação de fornecedores de produtos e serviços, cria e implementa regras básicas que reduzem gastos de estrutura e cruza todo o potencial da SGQ com uma administração que aproveita integralmente a capacidade instalada na área da prestação de cuidados de saúde e bem-estar e de todas as áreas conexas.

A valorização da Economia Social como o desenvolvimento de competências e da melhoria do serviço prestado em cada resposta social é fundamental na administração das IPSS, com suporte do Orçamento de Estado e beneficia das dinâmicas de proteção da Segurança Social e Solidariedade, aliadas com a sustentabilidade económica e financeira.

Agradecimentos

Os autores agradecem à CERCIG - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Guarda toda a colaboração suportada.

Referências bibliográficas

APCER (APCER, 2015) Guia do utilizador ISO 9001:2015. Lisboa: APCER

Assembleia da República (AR,2015). Lei n.º 119/2015, aprova o Código Cooperativo e revoga a Lei n.º 51/96, de 7 de setembro. Diário da Republica,

International Organization for Standardization (ISO, 2005). ISO/TS 22004: 2005, Food safety management systems, Guidance on the application of 22000: 2005. Geneva: ISO.

International Organization for Standardization (ISO, 2007a). ISO/TS 22003: 2007, Food safety management systems - Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems. Geneva: ISO.

International Organization for Standardization (ISO, 2007b). ISO 22005: 2007, Traceability in the feed and food chain. General principles and basic requirements for system design and implementation. Geneva: ISO.

International Organization for Standardization (ISO, 2010). ISO 26000: 2010, *Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO

International Organization for Standardization (ISO, 2015c) *Correlation matrices between ISO 9001:2008 and ISO 9001:2015* Geneva: ISO.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2000). NP EN ISO 9004: 2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2005a). NP EN ISO 9005: 2005 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2005b). NP EN ISO 22000: 2005– Sistema de Gestão da Segurança Alimentar: Requisito para qualquer Organização que opere na cadeia alimentar. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008a). NP 4469-1: 2008 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Parte1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008b). NP 4397: 2008– Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Requisitos. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008c). NP EN ISO 9001: 2008 – Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010a). NP 4469-2: 2010 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 2: Guia de orientação para a implementação. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010b). NP EN ISO 9001: 2008 / AC: 2010 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (Ed.3). Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2010c). NP EN ISO/IEC 14001:2004/AC Fevereiro 2010 – Sistema de Gestão Ambienta. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2015a). NP EN ISO 9001: 2015 – *Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos*, Caparica: IPQ.

- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2015b). NP EN ISO/IEC 14001:2015 – *Sistema de Gestão Ambiental*. Caparica: IPQ.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016a). *Manual de processo-chave serviço de Creche*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016b). *Manual de processo-chave serviço de Centro de Dia*. Lisboa: ISS
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016c). *Manual de processo-chave serviço de Serviço de Apoio Domiciliário*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, I.P. 2016 d). *Manual de processo-chave serviço de Lar Residencial*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016e). *Manual de processo-chave serviço de Centro de Atividades Ocupacionais*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016f). *Manual de processo-chave serviço de Lar de Infância e Juventude*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016g). *Modelos de Avaliação da Qualidade serviço de Creche*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016h). *Modelos de Avaliação da Qualidade serviço de Centro de Dia*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016i). *Modelos de Avaliação da Qualidade serviço de Serviço de Apoio Domiciliário*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016j). *Modelos de Avaliação da Qualidade serviço de Lar Residencial*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016k). *Modelos de Avaliação da Qualidade Serviço de Centro de Atividades Ocupacionais*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016l). *Modelos de Avaliação da Qualidade serviço de Lar de Infância e Juventude*. Lisboa: ISS.
- Instituto Segurança Social, IP (ISS, 2016m). *Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais*. Lisboa: ISS.
- Ministério do Emprego e da Segurança Social (MESS, 1992). Despacho normativo nº 75/92, estabelece normas reguladoras de cooperação entre os centros regionais de segurança social e as instituições particulares de solidariedade social. *Diário da República nº*, Série B, 20 de maio
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade (MTS, 1998). Decreto-Lei nº 7/98, *Regulamenta o regime jurídico das cooperativas de solidariedade social e suas organizações de grau superior*. Diário da República nº 12, Série I-A, de 15 de janeiro.
- UNESCO (UNESCO, 1994). *Conferência mundial sobre necessidades educativas especiais: Acesso e qualidade. De 7 a 10 de Junho de 1994*. Salamanca, Espanha. ED-94/WS/18.