



União Europeia  
Fundo Europeu de  
Desenvolvimento Regional

[ Parceria de Desenvolvimento ]



# GUIA DE APLICAÇÃO →

## Sistema de Gestão da Qualidade

Guia para aplicação da Norma ISO 9001:2000 ao sector social

O Guia para a Aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2000 ao Sector Social inclui as partes mais relevantes do texto da Norma NP EN ISO 9004:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade - Directivas para a melhoria da performance, acompanhado de recomendações para a melhoria contínua dos processos das OES, satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes e restantes partes interessadas. É, como tal, um "roadmap" extremamente útil para as OES evoluírem na interpretação dos requisitos da Norma. O guia é uma ferramenta que facilita a implementação do Manual de Procedimentos da Qualidade e, consequentemente, a implementação do SGQ. É, portanto, um produto que serve de complemento ao manual, na medida em que faz uma interpretação dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000 à luz da realidade das OES.



# GUIA DE APLICAÇÃO →

## Sistema de Gestão da Qualidade

Guia para aplicação da Norma ISO 9001:2000 ao sector social



**Aviso:** Este documento não é um guia internacional da ISO. Está sujeito a alterações não notificadas e não pode ser referido como Norma Internacional.  
Os receptores deste documento estão convidados a submeter os seus comentários, notificações ou quaisquer relevantes direitos de patente os quais têm de ser providos de documentação de suporte.

página

conteúdos



|    |  |
|----|--|
| 5  | Nota de Abertura   |
| 6  | Objectivos   |
| 7  | Introdução   |
| 7  | 0.1 Generalidades  |
| 10 | 0.2 Abordagem por processos                                  |
| 12 | 1. Campo de aplicação  |
| 12 | 2. Referências normativas                                    |
| 13 | 3. Termos e definições                                       |
| 13 | 4. Sistema de gestão da qualidade                            |
| 13 | 4.1 Requisitos gerais  |
| 14 | 4.2 Requisitos da documentação                               |
| 15 | 4.2.1 Generalidades  |
| 15 | 4.2.2 Manual da qualidade                                    |
| 16 | 4.2.3 Controlo dos documentos                                |
| 16 | 4.2.4 Controlo de registos                                   |
| 17 | 5 Responsabilidade da gestão                                 |
| 17 | 5.1 Comprometimento da gestão                                |
| 19 | 5.2 Focalização do cliente                                   |
| 20 | 5.3 Política da qualidade                                    |
| 21 | 5.4 Planeamento  |
| 21 | 5.4.1 Objectivos da qualidade                                |
| 22 | 5.4.2 Planeamento do sistema de gestão da qualidade          |
| 22 | 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação               |
| 22 | 5.5.1 Responsabilidade e autoridade                          |
| 23 | 5.5.2 Representante da gestão                                |
| 23 | 5.5.3 Comunicação interna                                    |
| 24 | 5.6 Revisão pela gestão                                      |
| 24 | 5.6.1 Generalidades  |
| 24 | 5.6.2 Entrada para a revisão                                 |
| 24 | 5.6.3 Saída da revisão                                       |
| 25 | 6 Gestão de recursos   |
| 25 | 6.1 Provisão de recursos                                     |
| 26 | 6.2 Recursos humanos   |
| 26 | 6.2.1 Generalidades  |
| 27 | 6.2.2 Competência, consciencialização e formação             |
| 27 | 6.3 Infraestrutura   |
| 28 | 6.4 Ambiente de trabalho                                     |
| 28 | 7 Realização do produto                                      |
| 28 | 7.1 Planeamento da realização do produto                     |
| 29 | 7.2 Processos relacionados com o cliente                     |
| 29 | 7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto |
| 30 | 7.2.2 Revisão dos requisitos do produto                      |
| 30 | 7.2.3 Comunicação com o cliente                              |
| 30 | 7.3 Concepção e desenvolvimento                              |
| 31 | 7.3.1 Planeamento da concepção e do desenvolvimento          |
| 31 | 7.3.2 Entrada para a concepção e desenvolvimento             |
| 31 | 7.3.3 Saídas para a concepção e do desenvolvimento           |

página

conteúdos



|    |  |
|----|--|
| 32 | 7.3.4 Revisão da concepção e do desenvolvimento                        |
| 32 | 7.3.5 Verificação da concepção e do desenvolvimento                    |
| 32 | 7.3.6 Validação da concepção e do desenvolvimento                      |
| 32 | 7.3.7 Controlo de alterações na concepção e no desenvolvimento         |
| 33 | 7.4 Compras  |
| 33 | 7.4.1 Processo de compra   |
| 33 | 7.4.2 Informação de compra   |
| 33 | 7.4.3 Verificação do produto comprado                                  |
| 34 | 7.5 Produção e fornecimento do serviço                                 |
| 34 | 7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço                |
| 35 | 7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço |
| 35 | 7.5.3 Identificação e rastreabilidade                                  |
| 35 | 7.5.4 Propriedade do cliente   |
| 36 | 7.5.5 Preservação do produto   |
| 36 | 7.6 Controlo dos dispositivos de medição e de monitorização            |
| 37 | 8 Medição, análise e melhoria  |
| 37 | 8.1 Generalidades  |
| 38 | 8.2 Monitorização e medição  |
| 38 | 8.2.1 Satisfação do cliente  |
| 39 | 8.2.2 Auditoria interna  |
| 40 | 8.2.3 Monitorização e medição dos processos                            |
| 40 | 8.2.4 Monitorização e medição do produto                               |
| 41 | 8.3 Controlo do produto não conforme                                   |
| 41 | 8.4 Análise de dados   |
| 42 | 8.5 Melhoria   |
| 43 | 8.5.1 Melhoria continua  |
| 43 | 8.5.2 Acções correctivas   |
| 44 | 8.5.3 Acções preventivas   |
| 45 | Bibliografia   |

## Nota de Abertura

Ao contrário do que se passava na era industrial, em que o que importava de facto era a quantidade – quantidade da moeda, quantidade de bens, quantidade de trabalho, hoje em dia os verdadeiros factores económicos não são factores tangíveis, mas intangíveis. É no ser humano, nas suas capacidades e no seu talento, que se encontra a chave para o desenvolvimento económico e humano. A fonte de riqueza está no colocar à disposição dos outros os nossos próprios talentos, a tal vantagem comparativa – as diferenças específicas ou competências. Este é o objectivo primário da organização: fazer render as diferenças com valor competitivo.

Para qualquer organização que se queira destacar no mercado, a qualidade deve afirmar-se como um imperativo organizacional. Não é simplesmente fazer o que é possível, mas sim procurar continuamente a melhor solução, aquela que satisfaz efectivamente as necessidades e expectativas do cliente.

A qualidade tende a ser cada vez mais o principal critério de escolha por parte do cliente, e isto é tanto ou mais verdade em mercados fortemente competitivos, e crítica para aqueles sectores de actividade que para aí caminham, como é o caso das organizações da economia social.

A sustentabilidade da organização depende de um processo contínuo de melhorias, não só para se adaptar a mudanças frequentes e, por vezes, quase imperceptíveis, do comportamento dos clientes face às opções de escolha, mas também para inovar nos produtos/serviços e na própria forma de estar na sociedade. Por isso, é de particular relevância que a qualidade organizacional seja largamente participada, já que a qualidade é mais uma filosofia, uma identidade própria, do que uma especialidade. Esta filosofia deve ser conhecida de todos e de cada um, de tal modo que a consciência da qualidade se torne parte da cultura da organização. E de tal forma que se formalize um processo auto-sustentado de melhorias contínuas dentro da organização.

### O QUE É QUALIDADE?

Entende-se por Qualidade, segundo a norma ISO 9001: 2000, a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Neste sentido, a organização deve melhorar a qualidade dos serviços prestados tendo em conta precisamente essas mesmas necessidades e expectativas, que não são mais do que os chamados requisitos do cliente. Portanto, uma organização com qualidade é uma organização focalizada no cliente.

**Sustentabilidade:** garantir a continuidade dos serviços prestados pela organização, tendo em conta sempre os clientes, as orientações políticas, os factores económicos e financeiros, os aspectos culturais, a igualdade de oportunidades, tecnologia adequada, os aspectos ambientais, e a capacidade de gestão e inovação organizacional.

## **Objectivos**

Os objectivos globais deste documento são estabelecer um guia de aplicação da ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos e contribuir para o desenvolvimento e melhoria do sistema de gestão da qualidade das organizações da economia social, com apoio na ISO 9004:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a melhoria de desempenho.

Os objectivos específicos são: racionalizar a articulação entre missão e estratégia das organizações; melhorar a qualidade das organizações através da aplicação da Norma ISO 9001:2000; melhorar a qualidade das organizações através da conformidade com requisitos legais e regulamentares; desenvolver padrões de qualidade para os serviços prestados, favorecendo a sua regulação e normalização; e melhorar a eficácia e eficiência dos serviços prestados.

Encontram-se neste guia recomendações para a satisfação das necessidades dos clientes e restantes partes interessadas, para a melhoria contínua dos processos das organizações da economia social e para a melhoria da eficácia e eficiência das organizações.

## Introdução

Este documento inclui texto da ISO 9004:2000 Sistema de Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para a melhoria de desempenho. O texto tem a mesma estrutura da ISO 9001:2000, isto é, partindo das cláusulas da norma é apresentada uma interpretação sustentada no conhecimento da realidade das organizações da economia social.

Sempre que o texto se apresente em itálico significa que se trata de uma transcrição da norma ISO 9004:2000.

### 0.1 Generalidades

*Convém que a adopção de um Sistema de Gestão da Qualidade seja uma decisão estratégica da gestão de topo da organização. A concepção e a implementação do sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciadas por necessidades variáveis, por objectivos particulares, pelos produtos que proporciona, pelos processos utilizados e pela dimensão e estrutura da organização.*

*Para liderar e operar com sucesso uma organização, é necessário geri-la de uma forma sistemática e visível. A orientação para a gestão é baseada nos oito princípios de gestão da qualidade. Estes princípios foram desenvolvidos para serem utilizados pela gestão de topo de forma a conduzir a organização para um melhor desempenho.*

Estes princípios devem permitir acrescentar o seguinte valor:

#### **Focalização no cliente**

Identificar as necessidades e expectativas legítimas dos clientes, através de entrevistas individuais ou em grupo focalizado, de questionários e de observação participante, e gerir os processos de modo a garantir a sua plena realização, mobilizando os recursos e as pessoas da organização, bem como os familiares/responsáveis dos clientes.

#### **Liderança**

Estimular a participação das pessoas da organização, dos clientes e seus familiares/responsáveis nas actividades que contribuem para a realização dos objectivos da qualidade adoptados e para a apresentação de sugestões de melhoria dos processos.

**Envolvimento das pessoas**

Utilizar as aptidões e capacidades das pessoas da organização e estimular o desenvolvimento das suas capacidades pessoais e a melhoria do seu desempenho funcional. Aproveitar as capacidades dos clientes para, em conformidade com regras de saúde e segurança, a realização de actividades adequadas, como a formação e a animação cultural, e estimular o desenvolvimento das suas capacidades de autonomia e independência.

**Abordagem por processos**

Estruturar os processos que contribuem para a satisfação das necessidades e expectativas legítimas dos clientes em cada valência e das partes interessadas e, para cada um dos processos, formular objectivos da qualidade, determinar responsabilidades, afectar recursos, planear actividades, determinar o modo de medição da sua eficácia, determinar o modo de apresentação dos resultados da medição e determinar o modo de uso dos resultados para melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.

**Abordagem da gestão como um sistema**

Identificar os processos, pela sua natureza e contributo para o sistema de gestão da qualidade, como processos de realização, processos de suporte, processos de gestão ou processos de medição. Determinar as suas interacções dentro do sistema de gestão da qualidade através das suas entradas e saídas. Gerir os processos como fluxos de actividades que consomem recursos para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas, melhorando a sua eficácia e a sua eficiência.

**Melhoria contínua**

Melhorar continuamente o desempenho da organização através de adequada implementação e manutenção de processos de medição e de processos de gestão. Desenvolver cultura organizacional orientada para os valores do aperfeiçoamento pessoal e da melhoria dos processos entre as pessoas e os clientes da organização. Comunicar esses valores interna e externamente.

**Abordagem à tomada de decisões baseada em factos**

Gerir o sistema de gestão da qualidade como um sistema de produção de dados e informações utilizáveis para fundamentar a tomada de decisão estratégica (relacionada com o sistema de gestão da qualidade) e operacional (relacionada com os processos).

### **Relações mutuamente benéficas com fornecedores**

Ajudar os fornecedores a melhorarem o seu desempenho através da documentação e regulação das suas práticas, bem como do controlo da qualidade dos produtos fornecidos, promovendo a conformidade de processos de fornecimento com os requisitos legais e com os requisitos do cliente, por um lado, e desenvolvendo a sua flexibilidade funcional propiciadora de fornecimentos fora das horas de mais intenso trabalho, por outro lado.

*O propósito de uma organização é: identificar e realizar as necessidades e expectativas legítimas dos clientes e de outras partes interessadas (pessoas da organização, voluntários, fornecedores, organizações do poder central e local com funções de segurança social, sociedade); e normalizar e regular o funcionamento das organizações de modo a garantir a sua conformidade com os requisitos adoptados e melhorar o desempenho das capacidades globais da organização.*

*A aplicação dos princípios de gestão da qualidade não só proporciona benefícios directos como, também, dá um contributo importante para a gestão de custos e riscos. Considerações sobre a gestão dos benefícios, dos custos e dos riscos são importantes para a organização, para os seus clientes e para outras partes interessadas. Estas considerações sobre o desempenho global da organização podem ter impacto sobre:*

- *a fidelidade dos clientes;*
- *repetição e recomendação do negócio;*
- *resultados operacionais, tais como rendimento e quota de mercado;*
- *respostas rápidas e flexíveis às oportunidades do mercado;*
- *custos e tempos de ciclo através da utilização eficaz e eficiente dos recursos;*
- *alinhamento dos processos que melhor permitam atingir os resultados desejados;*
- *vantagem competitiva através de capacidades organizacionais melhoradas;*
- *entendimento e motivação das pessoas quanto aos objectivos da organização a longo e a curto prazo, bem como à participação na melhoria contínua;*
- *confiança das partes interessadas na eficácia e na eficiência da organização, tal como é demonstrada pelos benefícios sociais e financeiros*

*resultantes do desempenho da organização, do ciclo de vida do produto e da reputação;*

- *aptidão para criar valor tanto para a organização como para os seus fornecedores através da optimização de custos e recursos, bem como flexibilidade e rapidez nas respostas conjuntas para os mercados em mutação.*

## 0.2 Abordagem por processos

As normas internacionais, no seu geral, defendem a adopção de uma abordagem por processos quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia e a eficiência de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação das partes interessadas, indo de encontro dos seus requisitos.

Os processos das organizações que oferecem serviços no sector social são tipicamente multidisciplinares e possuem os seguintes atributos: quanto aos participantes, incluem dirigentes, técnicos, ajudantes e auxiliares, bem como fornecedores e clientes; quanto aos serviços, incluem serviços administrativos, técnicos, sociais, médicos, formativos, recreativos, bem como outros serviços de suporte. A gestão da organização é mais eficiente quando satisfaz os seguintes princípios:

- a) Toda a actividade importante deve ser vista como parte de um processo e este como parte de um sistema;
- b) Todo o processo deve ser sujeito a melhoria contínua para aumentar a probabilidade de satisfação das necessidades e expectativas dos clientes;
- c) A melhoria contínua é mais eficaz quando estão definidos e compreendidas as interações entre os processos;
- d) A avaliação dos processos que integram o sistema de gestão da qualidade deve considerar a sua identificação e definição, a atribuição de responsabilidades, a sua implementação e manutenção e a sua eficácia.

### O QUE É UM PROCESSO?

Para que uma organização funcione de forma eficaz e eficiente, necessita de identificar e gerir numerosas actividades interligadas. Uma actividade utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de *entradas* em *saiidas*, é considerada como um processo. Frequentemente a *saída* de um processo constitui directamente a *entrada* do seguinte. ISO 9004.

Aconselha-se a consulta das cláusulas 2.8; 2.9 e 3.2 da ISO 9000:2005 Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulários, para uma melhor percepção do presente texto.

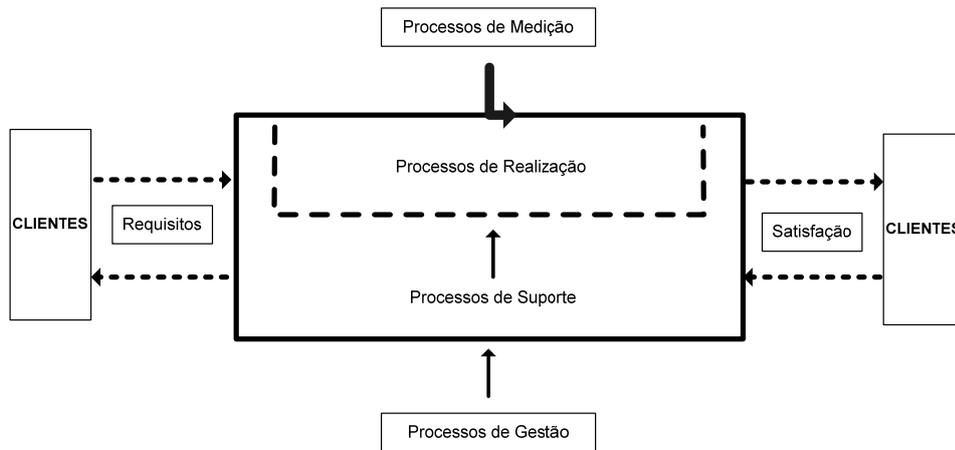


Fig. 1: Interação entre processos

**Processos de realização:** Integram actividades que directamente acrescentam valor ao serviço porque se orientam para a satisfação de necessidades e expectativas dos clientes.

**Processos de gestão:** Integram actividades de planeamento, melhoria e revisão da qualidade.

**Processos de medição:** Integram actividades de controlo do desempenho do sistema, capazes de fornecer dados necessários à gestão dos processos, favorecendo a boa realização da qualidade.

**Processos de suporte:** Integram actividades que não são nucleares, mas são fundamentais à organização, favorecendo a execução dos processos de realização.

A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão, podem ser referidas como sendo a abordagem por processos.

Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo a passo que proporciona sobre a interligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combinação e interacção. Quando utilizada dentro de um sistema de gestão da qualidade, tal abordagem enfatiza a importância:

Vantagens da abordagem por processos

- a) de entender e ir ao encontro dos requisitos;
- b) da necessidade de considerar processos em termos de valor acrescentado;
- c) obter resultados do desempenho e da eficácia do processo;
- d) da melhoria contínua dos processos baseada na medição dos objectivos.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos representado na figura 2, ilustra as interligações de processos apresentadas nas secções 4 a 8. Esta ilustração mostra que as partes interessadas têm um papel significativo na definição de requisitos como *entradas*. A monitorização da satisfação das partes interessadas requer a avaliação da informação relativa à percepção, por parte destas, quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos.

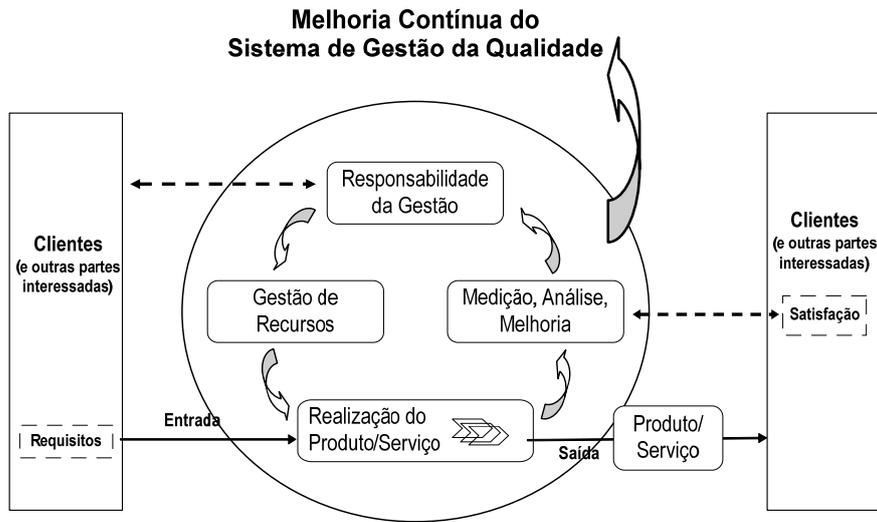


Fig. 2: Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos (ISO 9001:2000)

Legenda:

- Actividades que acrescentam valor
- > Fluxo de informação

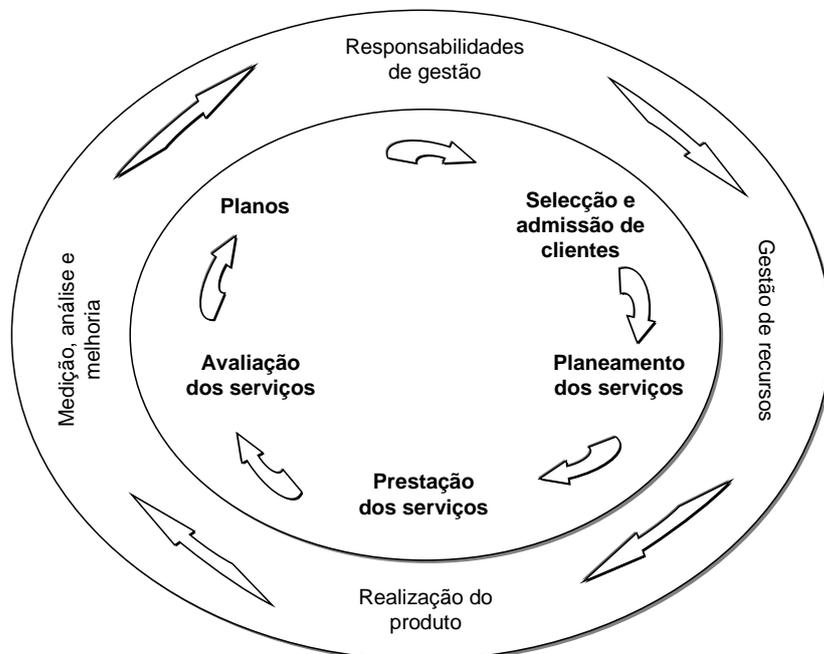


Fig. 3:

## 1. Campo de aplicação

Este Guia proporciona linhas de orientação para aplicação da Norma ISO 9001:2000 em organizações do sector social, públicas ou privadas, prestadoras de serviços nas seguintes áreas: creche, centro de actividades tempos livres, lar de crianças e jovens, lar de apoio, centro de actividades ocupacionais, lar residencial, lar de idosos, centro de dia, centro de convívio e apoio domiciliário.

## 2. Referências normativas

Este guia tem como referências normativas a ISO 9000:2005, Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, a ISO 9001:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, a ISO 9004:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para a Melhoria do Desempenho.

## 3. Termos e definições

Para aceder aos termos e respectivas definições, como por exemplo, termos utilizados na área da qualidade, na área da gestão, entre outros, deve consultar, tal como foi sugerido anteriormente, a ISO 9000:2005, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Existem, no entanto, no campo da economia social, outros termos que é necessário ter em atenção, como sejam:

- **Cliente:** indivíduos, famílias ou organizações que recebem um produto; quando a produção do produto é financeiramente participada pelo Estado, é frequente designar a pessoa cliente por utente.
- **Partes interessadas:** indivíduos, grupos de indivíduos e organizações com interesses no sucesso do desempenho da organização; ex.: clientes, famílias/responsáveis dos clientes, dirigentes, funcionários, câmaras municipais, empresas locais.
- **Resposta social:** serviço formatado à medida para resolver problema urgente de cliente conducente à sua integração como cliente na organização.
- **Utente:** indivíduos que consomem o serviço, total ou parcialmente financiado pelo Estado.
- **Valência:** Tipo de resposta social orientada para determinado público e que é materializada em serviços específicos.

O termo **utente** é muito comum no sector social; contudo, a gestão da qualidade beneficia do uso generalizado do termo **cliente**, pois este permite considerar todos os consumidores, directos e indirectos, da mesma forma, independentemente do modo de financiamento da compra do serviço.

## 4. Sistema de gestão da qualidade

### 4.1 Requisitos gerais

*Liderar e operar com sucesso uma organização requer geri-la de forma sistemática e visível. Convém que o sucesso resulte da implementação e da manutenção de um sistema de gestão que seja concebido para melhorar continuamente a eficácia e eficiência do desempenho da organização ao ter em consideração as necessidades das partes interessadas. Gerir uma organização inclui a gestão da qualidade, entre outras disciplinas da gestão.*

*Convém que a gestão de topo estabeleça uma organização orientada para o cliente:*

- a) ao definir sistemas e processos que podem ser claramente entendidos, geridos e melhorados tanto quanto à eficácia, como quanto à eficiência;*
- b) ao assegurar a operação e o controlo eficazes e eficientes dos processos e as medidas e os dados utilizados para determinar o desempenho satisfatório da organização.*

*Exemplos de actividades para estabelecer uma organização orientada para o cliente incluem: definir e promover os processos que conduzam à melhoria do desempenho organizacional; adquirir e utilizar, numa base contínua, dados e informação do processo; direccionar o processo para a melhoria contínua; utilizar métodos apropriados para avaliar a melhoria do processo, tais como auto-avaliações e revisão pela gestão.*

Esta cláusula refere ainda que, quando uma organização opta por subcontratar (permanente ou temporariamente) um processo que afecta a conformidade do produto/serviço com os requisitos (especificados pelo cliente, estatutários e regulamentares, entre outros), não pode simplesmente ignorar este processo, nem excluí-lo do seu sistema de gestão da qualidade.

A organização tem de demonstrar que exerce controlo de forma a garantir que este processo é realizado de acordo com os requisitos relevantes da norma ISO 9001:2000, e quaisquer outras exigências do sistema de gestão da qualidade da organização. A natureza deste controlo dependerá, entre outros, da importância do processo subcontratado, do risco envolvido, bem como da competência do fornecedor para satisfazer as exigências processo.

Os processos subcontratados irão interagir com outros processos do sistema de gestão da qualidade da organização. Estas interacções também precisam ser identificadas.

**Eficiência:** alcançar resultados a custos razoáveis, tendo em conta a adequação de recursos às actividades realizadas, em termos de qualidade, quantidade e tempo.

**Eficácia:** concretizar os objectivos definidos. Para avaliar a eficácia, deve analisar de que forma as actividades realizadas contribuíram para concretização desses mesmos objectivos. Esta deve ter em conta designadamente os resultados alcançados junto de grupos sociais vulneráveis e/ou socialmente excluídos (crianças, idosos, desempregados, alcoólicos, toxicodependentes, etc.)

Aconselha-se a consulta da cláusula 7.2.1 da ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade

## 4.2 Requisitos da documentação

*Convém que a gestão defina a documentação, incluindo os registos relevantes, necessária para estabelecer, implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e para suportar a operação eficaz e eficiente dos processos de organização. Convém que a natureza e extensão da documentação satisfaça os requisitos contratuais, estatutários e regulamentares e as necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas e que seja apropriada à organização.*

*Convém que o acesso à documentação seja assegurado às pessoas da organização e a outras partes interessadas, tendo por base a política de comunicação da organização.*

### 4.2.1 Generalidades

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) declarações documentadas quanto à política e aos objectivos da qualidade;
- b) um manual da qualidade;
- c) procedimentos documentados (controlo de documentos; controlo de registos; controlo de produto não conforme; acções preventivas; e acções correctivas);
- d) documentos necessários para a organização assegurar o planeamento, a operação e controlo eficazes dos seus processos;
- e) registos que evidenciem a conformidade com os requisitos.

### 4.2.2 Manual da qualidade

O manual da qualidade deve incluir: o campo de aplicação do sistema de gestão da qualidade, assim como justificações para as exclusões aos requisitos da ISO 9001:2000, estas exclusões devem ser claramente justificadas quando “*não afectam a capacidade ou responsabilidade da organização para proporcionar um produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente e dos requisitos regulamentares aplicáveis*”, e os procedimentos documentados ou referência aos mesmos e a descrição da interacção entre os processos.

Para que não se verifiquem não conformidades face à norma, as exclusões são permitidas apenas nos requisitos que constam no ponto 7. Realização do produto, desde que não coloquem em causa os requisitos do cliente nem os regulamentares.

No planeamento do sistema de gestão da qualidade, as organizações do sector social podem incluir ou fazer referência no manual da qualidade a outros pontos:

- a) visão, missão e estratégia;
- b) valores de inspiração ética ou axiológica;
- c) políticas governamentais;
- d) leis e regulamentos aplicáveis;
- e) competências do pessoal;
- f) conteúdo funcional dos cargos;
- g) programas de acreditação das competências;
- h) referências documentais;
- i) formação do pessoal;
- j) termos e definições usadas pela organização.

#### 4.2.3 Controlo dos documentos

O objectivo do controlo de documentos é assegurar que os documentos do sistema de gestão da qualidade são permanentemente actualizados e tornados disponíveis para uso. Por isso, as organizações deverão manter um exemplar de um procedimento documentado que defina:

- a edição, revisão e aprovação de documentos internos, incluindo a sua identificação e estado da revisão;
- o controlo de documentos, incluindo documentos externos, sobretudo leis e regulamentos relevantes que devem ser permanentemente actualizados;
- o fornecimento de documentos para que estes estejam disponíveis nos locais de utilização;
- a gestão e controlo de documentos para assegurar a rastreabilidade dos serviços prestados e a avaliação do estado de desenvolvimento, de autonomia e independência dos clientes.

#### 4.2.4 Controlo de registos

O objectivo do controlo de registos é assegurar que são mantidas evidências da conformidade com os requisitos, através dos registos do sistema de gestão da qualidade que reflectam as actividades realizadas na organização, sobretudo aquelas que estão relacionadas com a satisfação das necessidades dos clientes.

As organizações devem estabelecer um procedimento documentado que permita definir o controlo necessário para identificar, armazenar, proteger, recuperar e eliminar os registos, assim como o seu tempo de retenção.

Aconselha-se a consulta da NP 4433:2005 Linhas de o  
Orientação para a  
Documentação de Sistemas de  
Gestão da Qualidade

A definição da **missão, visão e estratégia (MVE)** é da responsabilidade da Gestão de Topo e deve ser comunicada a toda a organização. No Manual de Procedimentos da Qualidade, do projecto *Equalidade*, encontra a metodologia a seguir para definir a MVE, assim como um exemplo.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PG 01) que define o controlo da formulação, aprovação, edição e circulação de documentos integrados no sistema de gestão da qualidade.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PG 01) que define o controlo dos registos realizados em todos os processos integrados no sistema de gestão da qualidade.

Exemplos de alguns dos registos produzidos pelas organizações:

- selecção de candidatos para entrada nos serviços, de modo a evidenciar o rigor da apreciação e equidade no tratamento;
- avaliação da autonomia e grau de dependência dos clientes, de modo a fundamentar adopção de planos individuais de apoio e desenvolvimento;
- avaliação do desempenho de processos formativos, de modo a monitorar a formação e as capacidades pessoais e organizacionais;
- escolaridade, formação, experiência e capacidades do pessoal da organização, de modo a medir e ajustar o valor do capital humano às necessidades dos serviços;
- actividades pertinentes realizadas para os clientes, de modo a evidenciar a actuação orientada para a realização dos planos de desenvolvimento individual.

## 5. Responsabilidade da gestão



Fig. 2: Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos (ISO 9001:2000)

Legenda:

- Atividades que acrescentam valor
- - - - -> Fluxo de informação

### 5.1 Comprometimento da gestão

A gestão de topo deve desenvolver, em todos os processos, um estilo de gestão marcado por valores coerentes com a missão da organização.

Os factores de satisfação das necessidades e expectativas dos clientes devem ser identificados pela gestão de topo. Podem fazê-lo a partir das seguintes fontes: registos de sugestões e reclamações; relatórios da avaliação da satisfação dos clientes.

A gestão de topo deve identificar quais são os factores de satisfação das necessidades e expectativas de outras partes interessadas. Pode fazê-lo, para além de outras, a partir das seguintes fontes: relatórios de acções de acompanhamento técnico, fiscalização, inspecção e auditoria realizadas pelos serviços do Ministério do Trabalho e da Segurança Social; reuniões da Rede Social concelhia.

A gestão de topo deve mostrar a todas as pessoas da organização o seu envolvimento no desenvolvimento e na melhoria do sistema de gestão da qualidade. Os meios para documentar esse envolvimento são: política da qualidade da organização; plano de comunicação interna da organização.

A eficácia da comunicação interna deve ser garantida pela gestão de topo. As actividades de gestão da comunicação interna são: acompanhamento das actividades de comunicação oral, em momentos funcionais relevantes ou em momentos institucionais solenes, e das actividades de comunicação escrita; revisão do plano de comunicação interna.

A gestão de topo deve promover e garantir a gestão racional e coerente da organização. Para isso, deve definir e garantir a articulação estratégica e operacional através de diversas relações funcionais:

- articulação da missão e da estratégia organizacional, alinhada com a política da qualidade;
- formulação de política da qualidade inspirada em valores de solidariedade e coesão social e orientada para a satisfação das necessidades dos clientes e partes interessadas;
- integração da política da qualidade e da política de gestão de Recursos Humanos;
- separação das funções de direcção e de gestão;
- análise do valor dos processos em função das necessidades e expectativas dos clientes;
- articulação funcional dos processos.

A mediação do desempenho organizacional nos domínios da qualidade e da produtividade para garantir a realização da política da qualidade, deve ser assegurada pela gestão de topo. Para isso deve definir indicadores e métodos de avaliação de desempenho organizacional e rever periodicamente os mesmos.

Deve ser assegurar a conformidade dos processos e dos produtos com requisitos legais, regulamentares e normativos que condicionam o sector social. Para isso é necessário definir o método de actualização dessas fontes documentais que regulam a actuação das organizações do sector e comunicar aos colaboradores e clientes as alterações legais normativas verificadas, relevantes para a qualidade.

A gestão de topo deve distribuir responsabilidades pela execução de procedimentos e métodos. Para isso deve distribuir funções de coordenação e execução operacional segundo critérios de conformidade com o conteúdo de cargos funcionais e adequação das capacidades pessoais aos requisitos do cargo. Deve ainda comunicar aos colaboradores as responsabilidades atribuídas em todos os processos.

## 5.2 Focalização do cliente

As partes interessadas, colectivas ou individuais, podem dividir-se em diferentes categorias:

a) Consumidores dos serviços disponibilizados: clientes e familiares/responsáveis, organizações que contratam serviços em regime de *outsourcing*;

b) Organizações do poder político-administrativos: Ministério do Trabalho e da Segurança Social, Câmaras Municipais, Redes Sociais, Juntas de Freguesia;

c) Fornecedores: de produtos alimentares, higiene e saúde; serviços de manutenção de infra-estruturas e equipamentos e serviços de consultoria;

d) Organizações da economia social: organizações instaladas na mesma comunidade ou relacionadas por projecto em rede.

A gestão de topo deve identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas pertencentes à sua área geográfica de influência. Para isso deve:

- adoptar metodologias de observação da realidade que garantam a validade (mede o que se pretende medir), fidedignidade (medições realizadas em diferentes momentos permitem valores semelhantes) e objectividade da pesquisa (os resultados estão desprovidos de apreciação subjectiva);
- rever periodicamente as metodologias usadas para as ajustar às fontes e às condições de pesquisa;
- apostar na triangulação de fontes de dados e informações; por exemplo: dirigentes e técnicos de organizações locais e regionais associadas à Segurança Social; clientes e seus familiares/responsáveis interlocutores da organização; relatórios dos processos de medição e gestão da qualidade;
- desagregar as expectativas e necessidades dos clientes pelas valências, pois estas são diferentes consoante os serviços consumidos.

Necessidades das partes interessadas: acessibilidade, responsabilidade, flexibilidade, ética, eficácia, eficiência.

Expectativas das partes interessadas: melhoria contínua do desempenho organizacional; acolhimento dos familiares; integração social dos clientes institucionalizados.

## 5.3 Política da qualidade

A política da qualidade deve ser vista como um guia importante do sistema de gestão da qualidade. É um conjunto de intenções e de orientações de uma organização relacionadas com a qualidade, como formalmente expressas pela gestão de topo.

Os princípios da gestão da qualidade podem constituir uma base para o estabelecimento da política da qualidade.

A Política da Qualidade deve satisfazer os seguintes requisitos:

- a) A política da qualidade deve ser vista como meio para conduzir a organização no sentido da melhoria de desempenho;
- b) A política da qualidade deve constituir importante elemento das políticas e estratégias globais da organização;
- c) A política da qualidade deve comprometer a organização com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, a satisfação das necessidades dos clientes e outras partes interessadas, o desenvolvimento dos membros da organização, as contribuições potenciais de fornecedores e parceiros.

A Política da Qualidade deve ser utilizada na melhoria do sistema de gestão da qualidade e, para isso, deve:

- a) ser consistente com a visão e a estratégia da organização;
- b) permitir que os objectivos da qualidade sejam revistos, assim como, divulgados e entendidos;
- c) demonstrar o comprometimento da gestão de topo com a qualidade e a provisão dos necessários recursos;
- d) fomentar o comprometimento dos membros da organização com a qualidade;
- e) incluir a melhoria contínua da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- f) ser eficazmente formulada e eficientemente realizada;
- g) ser periodicamente revista.

A política da qualidade deve ser comunicada a todos os clientes internos e externos, seja documentando a política da qualidade no manual de qualidade, seja através do processo de comunicação interna. Esta comunicação pode ser controlada através do registo de actos de recepção dos documentos entregues e avaliação do conhecimento detido pelos colaboradores e clientes através de questionários.

Em geral, a política da qualidade é consistente com a política global da organização e proporciona um enquadramento para o estabelecimento dos objectivos da qualidade.

## 5.4 Planeamento

### 5.4.1 Objectivos da qualidade

O planeamento estratégico da organização e a política da qualidade proporcionam um enquadramento para o estabelecimento dos objectivos da qualidade. Convém que a gestão de topo estabeleça estes objectivos, conduzindo à melhoria de desempenho da organização. Convém que os objectivos sejam mensuráveis, por forma a facilitar uma revisão pela gestão eficaz e eficiente. Ao estabelecer estes objectivos, convém que a gestão tenha também em consideração:

- as necessidades actuais e futuras da organização e dos mercados que serve;
- constatações relevantes de revisões pela gestão;
- desempenho actual do produto e do processo;
- níveis de satisfação das partes interessadas;
- resultados de auto-avaliação;
- benchmarking, análise da concorrência, oportunidades de melhoria;
- recursos necessários para ir ao encontro dos objectivos.

Numa lógica de funcionamento de sistema, os objectivos da qualidade devem estar alinhados com a política da qualidade e possuir as seguintes características: específicos, mensuráveis, realizáveis, realistas e com indicação do prazo.

Para que os colaboradores possam contribuir para o alcance dos objectivos, é necessário que estes sejam comunicados dentro da organização e que a responsabilidade pela aplicação dos mesmos seja definida.

Os objectivos da qualidade devem ser sistematicamente revistos e analisados.

### 5.4.2 Planeamento do sistema de gestão da qualidade

O planeamento do sistema de gestão da qualidade deve incluir as actividades necessárias para a concretização dos objectivos da qualidade da organização.

Para cada actividade, devem ser definidos responsáveis e prazos previsto para a sua realização. Também podem ser identificados os recursos financeiros, humanos ou materiais necessários ao desenvolvimento de cada actividade.

**Objectivo SMART:**  
**Specific** – Específico: O objective deve especificar o que se pretende atingir.  
**Measurable** – Mensurável: O objective deve ser definido de tal forma que seja possível medir a sua evolução.  
**Achievable** – Realizável  
**Realistic** – Realista  
**Time** – Tempo: Pretende atingir o objective até quando?

**Objectivo operacional**  
**Exemplo:** Até ao final do ano, reduzir em 50% o número de reclamações.

**Objectivo:**  
 Até ao final do ano, reduzir em 50% o número de reclamações.  
**Actividades:**  
 a) Criar/reforçar os mecanismos de comunicação entre a organização e o cliente (jornal de parede, boletim interno, acções de informação/sensibilização sobre as actividades desenvolvidas);  
 b) Aplicar um instrumento de avaliação da satisfação dos clientes.

## 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

### 5.5.1 Responsabilidade e autoridade

A responsabilidade e a autoridade atribuídas são factores do desempenho organizacional. Por isso, é necessário que:

- a gestão de topo descreva com clareza a estrutura organizacional (Organograma – fig.4), baseada nos processos que suportam o sistema de gestão da qualidade;
- a gestão de topo determine a responsabilidade e autoridade para gerir valências e áreas funcionais, bem como para realizar actividades nos processos incluídos no sistema de gestão da qualidade.

Para cumprir com as orientações deste requisito, poderá elaborar um **Manual de Funções**, onde estão definidas as funções de todos os profissionais da organização, respectivas responsabilidades, requisitos mínimos para exercer a função e a política de substituição (qual a função que pode assumir a responsabilidade de uma outra função).

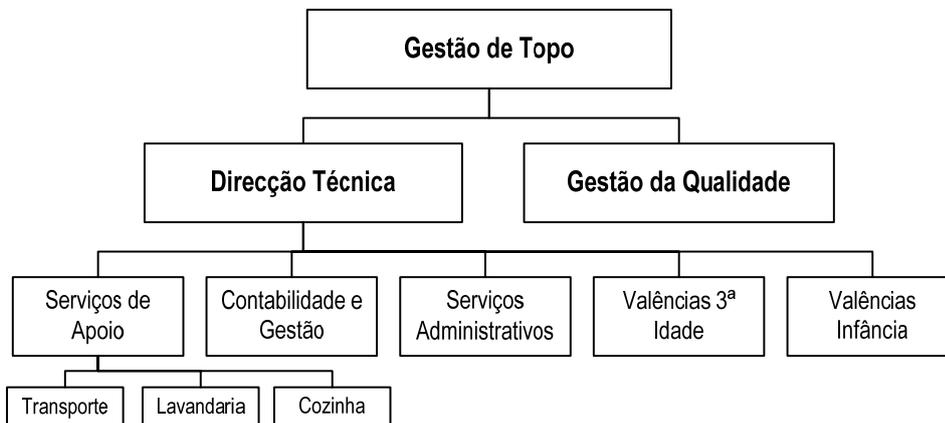


Fig.4: Exemplo de Organograma

### 5.5.2 Representante da gestão

A gestão de topo deve designar um elemento de gestão que, independentemente de outras funções:

- Assegure a identificação, implementação e manutenção dos processos do sistema de gestão da qualidade;
- Proponha acções de melhoria do sistema de gestão da qualidade;
- Reporte à gestão de topo o desempenho do sistema de gestão da qualidade;
- Assegure o correcto cumprimento dos processos do sistema de gestão da qualidade;
- Promova a formação de todos os intervenientes no sistema de gestão da qualidade;
- Promova a consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a organização.

### 5.5.3 Comunicação interna

A comunicação interna é factor de eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade. Por isso, é necessário que a gestão de topo adopte medidas de regulação da comunicação. Para isso, deve:

- assegurar processos de comunicação entre diferentes níveis organizacionais e entre diferentes valências e funções, de modo a divulgar os resultados do sistema de gestão da qualidade e da política da qualidade;
- providenciar os recursos necessários para a comunicação efectiva entre dirigentes, colaboradores e clientes;
- informar os clientes dos seus direitos e deveres.

Ao nível da comunicação interna, a organização pode adoptar os seguintes exemplos:

- *comunicação orientada pelas chefias nos locais de trabalho;*
- *reuniões de equipas de trabalho e outras reuniões, tais como para reconhecimento de resultados atingidos;*
- *painéis com notícias, jornais/revistas internos;*
- *meios audiovisuais e electrónicos, tais como correio electrónico e websites;*
- *inquéritos a empregados e planos de sugestões.*

## 5.6 Revisão pela gestão

### 5.6.1 Generalidades

O sistema de gestão da qualidade deve ser actualizado de modo a garantir condições do seu sucesso. Por isso, a gestão de topo deve rever periodicamente o sistema de gestão da qualidade:

- de acordo com as necessidades da organização, de modo a assegurar que o mesmo se mantém apropriado, adequado e eficaz;
- de modo a avaliar oportunidades de melhoria e necessidades de alterações ao sistema, incluindo a política da qualidade e os objectivos da qualidade.

### 5.6.2 Entrada para a revisão

A revisão do sistema de gestão da qualidade necessita de diversas informações que permitem avaliar o seu desempenho. Para isso, é necessário analisar:

- gráficos e tabelas de controlo estatístico elaborados com base em registos de actividades do sistema de gestão da qualidade;
- resultados do controlo do desempenho dos processos e conformidade do produto/serviço;
- resultados dos processos de melhoria contínua;
- resultados da avaliação da satisfação dos clientes;
- resultados das acções de melhoria, preventivas e correctivas;
- resultados da análise de reclamações dos clientes;
- conteúdo das acções de melhoria propostas;
- resultados do acompanhamento da evolução dos clientes;
- resultados das acções de acompanhamento técnico, fiscalização, inspecção e auditoria realizadas pelo Ministério do Trabalho e da Segurança Social;
- resultados de auditorias ao sistema de gestão da qualidade;
- ponto da situação das acções definidas em anteriores revisões;
- estudos comparativos com outras organizações.

### 5.6.3 Saída da revisão

A revisão do sistema de gestão da qualidade proporciona saídas que permitem a sua adaptação e reajustamento. Por isso, a revisão deve permitir:

- melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e seus processos;
- melhoria do serviço/produto relacionada com os requisitos do cliente;
- estabelecer e medir a melhoria contínua de processos de desenvolvimento das capacidades dos clientes;
- estabelecer e medir a melhoria contínua do desempenho de fornecedores;
- prevenir riscos e contingências na organização, aferindo a necessidade de recursos;
- melhorar o planeamento estratégico da organização.

A revisão do sistema de gestão da qualidade é uma actividade de grande importância e, por isso, deve ser registada e os registos mantidos.

## 6. Gestão de recursos

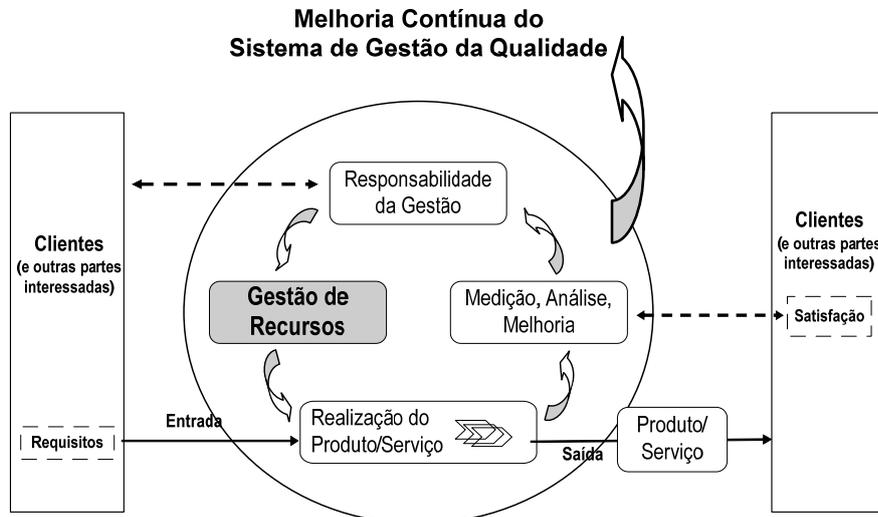


Fig. 2: Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos (ISO 9001:2000)

Legenda:

- Actividades que acrescentam valor
- - - - -> Fluxo de informação

### 6.1 Provisão de recursos

A organização deve dispor de recursos suficientes para, nos diferentes níveis, proporcionar adequada gestão da qualidade. Para isso, a organização deve montar sistema de gestão capaz de:

- constituir estrutura de gestão adequada à concretização da estratégia organizacional e realização da política da qualidade;
- aperfeiçoar o sistema de comunicação interna para facilitar a decisão e melhorar o desempenho de pessoas e processos;
- melhorar as capacidades dos recursos humanos nos diferentes níveis organizacionais, de modo a reforçar a regulação dos processos e a satisfação das necessidades dos clientes;
- integrar a análise de recursos no planeamento estratégico da qualidade, de modo a antecipar necessidades futuras associadas à cadeia de valor dos serviços.

A organização deve cuidar que os recursos necessários estão disponíveis em quantidades certas nos locais e nos tempos em que são necessários. Para isso a organização deve:

- estabelecer mecanismos para determinar necessidades de recursos para o desempenho de todos os processos e assegurar a sua disponibilidade para efectivo funcionamento do sistema de gestão da qualidade;
- prover recursos para os processos de gestão e de medição de modo a regular o desempenho do sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente o seu desempenho organizacional.

## **6.2 Recursos humanos**

### **6.2.1 Generalidades**

A organização deve planear formação integrada e contínua dos seus colaboradores para garantir a eficácia e eficiência do seu sistema de gestão da qualidade. Para isso deve:

- diagnosticar continuamente as necessidades de desenvolvimento de capacidades dos colaboradores que executam actividades nos diversos níveis de gestão e de operação;
- medir e monitorar o desempenho dos colaboradores e das equipas, em todos os processos, adoptando planos de melhoria do desempenho individual e colectivo, sobretudo dos colaboradores que directamente realizam os serviços.

A organização deve estimular o envolvimento das pessoas nos diferentes níveis organizacionais para favorecer a sua participação activa e convergente nos processos em que desenvolvem actividade. Para isso, deve:

- envolver os colaboradores no diagnóstico das condições de execução da sua tarefa, dos processos que realizam e na tomada de decisões de melhoria da qualidade;
- envolver os colaboradores que directamente prestam serviços na elaboração de planos de desenvolvimento de capacidades dos clientes;
- valorizar o sentimento de pertença entre os colaboradores de equipas funcionais que directamente prestam os serviços para estimular a actuação concertada.

### 6.2.2 Competência, consciencialização e formação

A gestão das competências e do conhecimento das pessoas da organização é fundamental para a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade. Para isso, a organização deve:

- definir as competências necessárias ao desempenho de funções que afectam a qualidade do serviço/produto (Manual de Funções);
- proporcionar formação adequada ao exercício das funções;
- medir e monitorar as capacidades relevantes para o sistema de gestão da qualidade das pessoas da organização que realizam actividades directivas, técnicas/gestão ou operacionais;
- manter actualizados os registos das capacidades desenvolvidas pelas pessoas da organização.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PS 10) para o desenvolvimento de actividades de formação.

### 6.3 Infraestrutura

A gestão das infraestruturas e dos equipamentos promove a regulação das condições de realização dos processos e das actividades e facilita a eficácia e eficiência organizacional. Para isso, a organização deve:

- identificar necessidades relativas a infraestruturas e equipamentos;
- definir e atribuir responsabilidades e autoridades para as actividades de instalação, manutenção, compra, recepção, armazenagem e uso;
- planear, providenciar e manter as infraestruturas e analisar os riscos associados à higiene, saúde e segurança.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PS 06) que define a gestão da manutenção dos equipamentos fundamentais à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

As instalações incluem, quando aplicável:

- edifícios, espaços de trabalho e espaços de lazer;
- serviços associados, como fornecimento de energia, fornecimento de água, fornecimento de dados e informações, serviços de saúde, serviços desportivos e de lazer;
- equipamentos para desenvolvimento de capacidades de clientes, incluindo acessórios e consumíveis;
- serviços de apoio, como transporte, cafetaria, alimentação e religião.

Para garantir a adequação dos equipamentos e infraestruturas ao serviço prestado, é necessário definir actividades de manutenção.

#### **6.4 Ambiente de trabalho**

A gestão do ambiente de trabalho favorece a eficácia, a eficiência e a competitividade da organização. Para isso, é necessário:

- medir e monitorar os factores ambientais que afectam a qualidade dos serviços prestados, que determinam o bem-estar dos clientes (ruídos, temperaturas, ergonomia e segurança);
- os serviços devem ser prestados em conformidade com os requisitos legais que definem o enquadramento formal das actividades da organização.

## 7. Realização do produto



Fig. 2: Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos (ISO 9001:2000)

Legenda:

- Actividades que acrescentam valor;
- - - - -> Fluxo de informação

### 7.1 Planeamento da realização do produto

A organização deve planejar/identificar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto/prestação do serviço.

A realização do produto e/ou prestação do serviço deve basear-se num planeamento. Este planeamento deve ter em conta os requisitos dos restantes processos do sistema de gestão da qualidade.

No planeamento, a organização poderá incluir os objectivos da qualidade e requisitos do produto/serviço. Poderá identificar a necessidade de processos, documentos e recursos a afectar. Bem como as actividades de verificação, validação, monitorização, inspecção e ensaio específicas do produto/serviço e os respectivos critérios de aceitação. Este conjunto de actividades pode ser vertido, entre outros, numa instrução de trabalho ou num plano da qualidade.

O plano da qualidade deve responder às seguintes questões:

- Quem realiza a actividade?
- Como realiza a actividade?
- O que controlar na realização da actividade?
- Como controlar?

- Quando controlar?
- Controlar, quantas vezes?
- Quais os critérios de aceitação?
- O que fazer em caso de serem detectadas não conformidades (NC)?

**Tabela 1:** Exemplo de um plano da qualidade

| Actividade            | Descrição do Controlo                        | Quem?        | Como?   | Quanto / Quando? | Critério de Aceitação     | Registo                                | Acção em Caso de NC                                |
|-----------------------|--|--------------|---|------------------|---------------------------|--|--|
| Confeção de alimentos | Medir a temperatura do produto confeccionado | Cozinheiro/a | Introdução da sonda de temperatura no produto confeccionado | Após confeção    | $\geq 75^{\circ}\text{C}$ | Temperaturas dos pratos confeccionados | Manter a confeção até atingir $75^{\circ}\text{C}$ |

Tal como se pode constatar no plano da qualidade acima exemplificado, a organização deve prever registos que evidenciem a conformidade, dos processos de realização e o produto resultante, com os requisitos e a eficácia do sistema de gestão qualidade.

## 7.2 Processos relacionados com o cliente

### 7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto

A organização deve determinar os requisitos especificados pelo cliente ou não declarados por este, mas que são necessários para a utilização especificada ou pretendida. Deve ainda determinar os requisitos estatutários e regulamentares relacionados com o produto/serviço.

O serviço a prestar deve ser devidamente esclarecido e especificado. Para isso é conveniente que a organização:

- confirme os requisitos dos clientes antes de proceder à sua admissão;
- informe os clientes, na fase da candidatura, dos requisitos a satisfazer;
- contratualize os serviços a prestar, determinando e registando todos os requisitos que comprometem ambas as partes.

### 7.2.2 Revisão dos requisitos do produto

A organização deve, antes de assumir o compromisso de fornecer um produto/serviço ao cliente, rever os requisitos relacionados com o produto/serviço, de forma a garantir que tem capacidade para ir de encontro aos requisitos especificados.

O serviço acordado deve ser documentado e actualizado. Para isso, é necessário que a organização assegure que:

- os documentos que materializa o contrato sejam actualizados;
- o pessoal relevante para o serviços prestados tenha conhecimento dos requisitos alterados.

### 7.2.3 Comunicação com o cliente

A comunicação com os clientes é da maior importância para a eficácia e eficiência da organização. Para isso, é necessário:

- fornecer aos clientes e a todas as partes interessadas toda a informação necessária sobre os produtos/serviços prestados;
- fornecer aos clientes instruções sobre modos adequados de actuar no zelo pela sua saúde e bem-estar;
- fornecer aos clientes e a todas as partes interessadas informação sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade da organização;
- assegurar que os requisitos dos clientes são claramente definidos no contrato formalizado e que está definido o modo de os actualizar;
- assegurar procedimento de apresentação de reclamações e de sugestões estimuladoras de medidas correctivas.

## 7.3 Concepção e desenvolvimento

As organizações que não integram concepção e desenvolvimento nos serviços que prestam, podem excluir, total ou parcialmente, esta cláusula. No entanto, é de salientar que nas respostas sociais pode haver a concepção de planos de desenvolvimento pessoal dos clientes. Assim sendo, a organização deve incorporar esta cláusula no seu sistema de gestão da qualidade.

### 7.3.1 Planeamento da concepção e do desenvolvimento

A concepção e o desenvolvimento de produtos/serviços devem ser planeados e controlados.

A organização deve planear as etapas necessárias à concepção e desenvolvimento, incluindo a revisão, verificação e validação apropriadas a cada uma delas. Para cada uma das etapas, a organização deve definir responsabilidades e autoridades. Deverá definir também mecanismos de actualização e desenvolvimento do planeamento (ciclo PDCA – ver figura 5).

O planeamento da concepção e do desenvolvimento consiste essencialmente em definir "o quê"; "quando" e "quem".

### **7.3.2 Entrada para concepção e desenvolvimento**

A organização deve definir os objectivos da concepção e do desenvolvimento de tal forma que estejam asseguradas as necessárias fontes de informação e que, aquando da definição dos requisitos, não se verifiquem ambiguidades ou conflitos entre si.

As entradas para a concepção e desenvolvimento devem incluir requisitos funcionais e de desempenho e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis. Assim como requisitos do próprio cliente, organização e partes interessadas. Poderá incluir informações resultantes de concepções anteriores semelhantes.

Na lógica de funcionamento do sistema, a organização deve rever as entradas quanto à sua adequação.

### **7.3.3 Saídas da concepção e do desenvolvimento**

Antes de serem emitidas, as saídas da concepção e desenvolvimento devem ser aprovadas. Devem ser apresentadas de modo a proporcionar uma comparação com as entradas. Por outro lado, a organização deve assegurar que as saídas vão ao encontro dos requisitos das entradas.

As saídas da concepção e desenvolvimento devem fornecer informação apropriada para comprar, produzir e para o fornecimento do serviço. Deve conter ou referir critérios de aceitação do produto/serviço, bem como as características essenciais para a sua utilização segura e apropriada.

### **7.3.4 Revisão da concepção e do desenvolvimento**

A revisão da concepção e do desenvolvimento deve ser realizada conforme definida no planeamento, aferindo se os resultados foram ao encontro dos requisitos e identificando eventuais desvios e acções complementares necessárias para fazer face aos desvios. Isto pode implicar a revisão do planeamento realizado inicialmente (replaneamento).

Os resultados das revisões e acções subsequentes devem ser registados e os registos mantidos.

### **7.3.5 Verificação da concepção e do desenvolvimento**

A verificação da concepção e do desenvolvimento deve ser realizada conforme definida no planeamento, para assegurar que as saídas foram ao encontro dos requisitos das entradas.

Os resultados das verificações e acções subsequentes devem ser registados e os registos mantidos.

### **7.3.6 Validação da concepção e do desenvolvimento**

A validação da concepção e do desenvolvimento deve ser realizada conforme definida no planeamento, para assegurar que o produto/serviço cumpre com os requisitos da utilização pretendida ou aplicação especificada.

Antes da entrega do produto ou da prestação do serviço, a organização deve assegurar que o processo de validação está completo.

Os resultados das validações e acções subsequentes devem ser registados e os registos mantidos.

### **7.3.7 Controlo de alterações na concepção e no desenvolvimento**

A organização deve controlar as alterações na concepção e no desenvolvimento, sendo que estas alterações devem ser identificadas e os registos mantidos. Sempre que haja uma alteração, esta deve ser revista, verificada, validada e aprovada antes da implementação.

Por outro lado, a organização deve ter em conta os efeitos que as alterações na concepção e no desenvolvimento podem ter no serviço já prestado e no produto já entregue.

Os resultados de revisões de alterações e acções subsequentes devem ser registados e os registos mantidos.

## **7.4 Compras**

### **7.4.1 Processo de compra**

A organização deve assegurar que os serviços e/ou produtos comprados estão conforme as especificações estabelecidas aquando da requisição/encomenda, uma vez que, a qualidade dos serviços prestados depende dos produtos consumidos e dos serviços usados. Para garantir a qualidade dos serviços requisitados e dos produtos comprados, a organização deve estabelecer um conjunto de pré-requisitos para os fornecedores, estabelecendo critérios de selecção, avaliação e reavaliação.

Sempre que um fornecedor não cumpra com os requisitos de compra/requisição especificados, a organização deve adoptar procedimentos junto do mesmo no sentido de este accionar acções de melhoria.

A avaliação de fornecedores e acções subsequentes da mesma devem estar registadas.

A organização, no processo de compra, poderá:

- contratar e oficializar o fornecimento de produtos e serviços, sempre que possível;
- estabelecer procedimento documentado para encomenda e recepção dos produtos e serviços que acrescentam valor aos processos;
- controlar a entrega de documentos relevantes sobre os produtos ou serviços adquiridos, propiciadores de informação sobre períodos de validade e períodos de garantia, calibração, montagem, operação e manutenção de equipamentos.

### **7.4.2 Informação de compra**

Antes da encomenda de um produto ou requisição de um serviço, a organização deve especificar, em pormenor, os requisitos do produto/serviço que pretende adquirir (prazos de entrega, características de acondicionamento, parâmetros técnicos, entre outros).

A informação de compra deve, quando aplicável, cumprir com os requisitos dos sistema de gestão da qualidade, como por exemplo, ter fornecedores e/ou produtos devidamente certificados.

### 7.4.3 Verificação do produto comprado

Na recepção dos produtos ou fornecimento do serviço, a organização deve accionar acções de inspecção ou outras, para assegurar que estes cumprem com os respectivos requisitos especificados.

O controlo da qualidade dos produtos recepcionados pode ser realizado com recurso à observação, medição, teste ou ensaio;

As acções de verificação podem ser realizadas nas instalações da própria organização ou nas dos fornecedores. Se esta verificação for realizada nas instalações do fornecedor, a organização deve definir, na informação de compra, as acções de verificação e a forma de liberação do produto.

## 7.5 Produção e fornecimento do serviço

### 7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço

A organização deve planear e controlar a prestação do serviço e a produção de produtos, ou seja realizar as actividades produção e prestação de serviço sob condições controladas.

Sempre que aplicável, as condições controladas devem incluir informação sobre as características do produto, tipo de equipamento e dispositivos de monitorização e medição a utilizar. As organizações podem definir a actividade de controlo em instruções de trabalho, plano da qualidade, entre outros.

Como se pode constatar no plano da qualidade exemplificado (colunas a sombreado), a organização deve efectuar o controlo da actividade em conformidade com o planeado.

**Tabela 1:** Exemplo de um plano da qualidade

| Actividade            | Descrição do Controlo                        | Quem?        | Como?   | Quanto / Quando? | Critério de Aceitação     | Registo                                | Acção em Caso de NC                                |
|-----------------------|--|--------------|---|------------------|---------------------------|--|--|
| Confeção de alimentos | Medir a temperatura do produto confeccionado | Cozinheiro/a | Introdução da sonda de temperatura no produto confeccionado | Após confeção    | $\geq 75^{\circ}\text{C}$ | Temperaturas dos pratos confeccionados | Manter a confeção até atingir $75^{\circ}\text{C}$ |

O controlo da produção e fornecimento do serviço inclui, sempre que aplicável, a execução das actividades de monitorização e medição, bem como de actividades de liberação do produto.

### 7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço

A organização deve validar os processos de produção e de fornecimento do serviço, quando não é possível realizar a monitorização e medição do produto/serviço resultante. A validação aplica-se a todos os processos em que só é possível detectar falhas ou erros aquando da utilização do produto ou após a prestação do serviço. A validação deve garantir a eficácia destes processos, utilizando para isso, métodos e procedimentos específicos, que devem estar estabelecidos.

A organização deve definir critérios para rever e aprovar estes processos de produção e de fornecimento do serviço. Por seu turno, uma revisão pode implicar uma revalidação dos mesmos.

Estes processos devem ser periodicamente validados. A revalidação é a garantia de que os processos de produção e fornecimento do serviço continuam a obedecer aos requisitos especificados.

A validação poderá requerer equipamentos e afectação de pessoal, aprovados e qualificados, respectivamente.

Este requisito aplica-se, por exemplo, ao fornecimento e entrega de refeições nos serviços de apoio domiciliário.

### 7.5.3 Identificação e rastreabilidade

A organização deve, quando aplicável, identificar o produto/serviço ao longo da sua realização.

Tendo por base os requisitos de monitorização e medição, a organização deve identificar o estado em que o produto se encontra face a estes.

Quando a rastreabilidade é um requisito, a organização deve controlar e registar a identificação do produto, não deixando margem para dúvida sobre a sua identificação.

**Rastreabilidade:** permite manter um histórico do ciclo de produção. Através deste histórico, é possível seguir e localizar os produtos, desde a sua produção ao longo da cadeia de comercialização, mediante o registo, identificação e transmissão de informação.

A rastreabilidade é um requisito no sector alimentar, sendo por isso necessário identificar os fornecedores e os clientes.

### 7.5.4 Propriedade do cliente

A organização deve cuidar da propriedade do cliente enquanto esta estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada. Para tal, deve-se identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente proporcionada para utilização ou incorporação no produto.

Se a propriedade do cliente se perder, danificar ou de outra forma for tida como inapropriada para utilização, tal facto deve ser comunicado ao cliente e os registos mantidos.

**Propriedade do cliente – exemplos:** medicamentos; vestuário; alimentos; documentos de identificação pessoal; entre outros.

### 7.5.5 Preservação do produto

A organização deve definir e implementar actividades de preservação do produto ao longo do seu processamento (manuseamento, embalagem, armazenagem), de forma a prevenir danos, deterioração ou utilização indevida do produto.

A preservação aplica-se, por exemplo na cozinha, armazéns, transporte dos alimentos aos clientes, conservação, preservação de produtos didácticos utilizados nas creches, entre outros.

### 7.6 Controlo dos dispositivos de medição e de monitorização

O controlo dos dispositivos de medição e monitorização tem como objectivo garantir a fiabilidade dos resultados obtidos através da utilização desses dispositivos. Este controlo deve ser aplicado a todos os dispositivos que proporcionem evidência sobre a conformidade do produto.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PS 06) que define as metodologias necessárias para assegurar que a monitorização e a medição feita através de dispositivos se faz de forma consistente com os requisitos definidos nos planos de controlo.

A organização deve estabelecer processos que garantam que a monitorização e medição são feitas de acordo com os requisitos definidos. A organização deve definir critérios de aceitação para todos e cada um dos equipamentos de monitorização e medição. Sempre que o equipamento de medição não está conforme com aqueles critérios, a organização deve avaliar e registar a validade dos resultados de medições anteriores e desenvolver acções adequadas face ao equipamento e ao produto afectado.

Para assegurar resultados válidos, o equipamento de medição deve ser periodicamente calibrado ou verificado (especificar os intervalos num plano de calibrações e/ou numa ficha individual do equipamento), segundo padrões de medição rastreáveis podendo para isso recorrer a entidades acreditadas. A organização deve manter registos dos resultados de calibração e verificação (certificados de calibração externa, registos dos procedimentos de calibração / verificação interna, entre outros)

Dispositivos de medição e monitorização (DMM) – exemplo: sondas de temperatura utilizadas na recepção de produtos alimentares.

O equipamento deve ainda ser identificado (por exemplo, com uma etiqueta) para que seja possível aferir o seu estado de calibração ou verificação. Ser ajustado ou reajustado, sempre que aplicável, evitando que os ajustes invalidem o resultado da medição. Ser protegido durante o seu manuseamento, manutenção e armazenagem, de modo a evitar danos e deterioração.

## 8 Medição, análise e melhoria

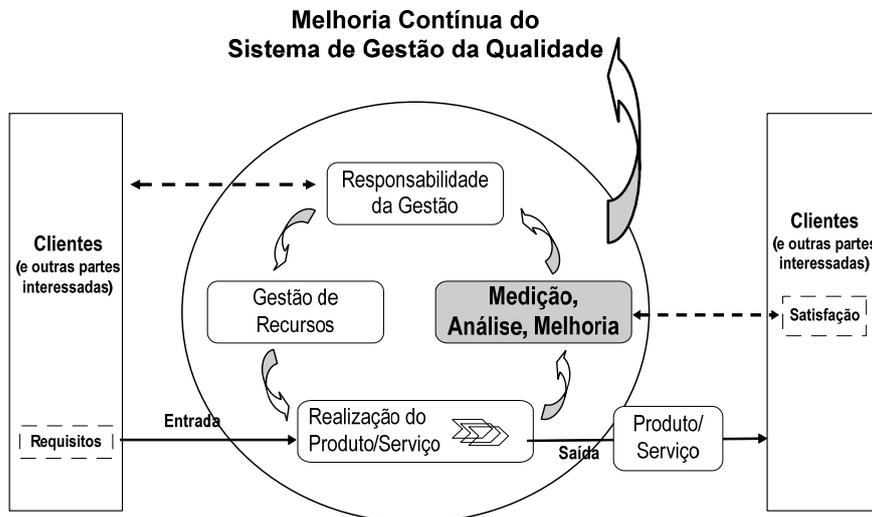


Fig. 2: Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos (ISO 9001:2000)

Legenda:

- > Actividades que acrescentam valor
- - - - -> Fluxo de informação

### 8.1 Generalidades

*Os dados de medições são importantes para tomar decisões baseadas em factos. Convém que a gestão de topo assegure a medição, a compilação e a validação eficazes e eficientes de dados para assegurar o desempenho da organização e a satisfação das partes interessadas. Convém que isto inclua a revisão da validação e do propósito das medições e da utilização pretendida para os dados, de modo a assegurar valor acrescentado para a organização.*

Deve-se definir a metodologia a seguir para a medição, análise e melhoria, incluindo as fontes, os instrumentos de recolha e tratamento dos dados e a apresentação de resultados de modo a assegurar a eficácia dos processos e realização.

## 8.2 Monitorização e medição

A medição do desempenho do sistema de gestão da qualidade implica medir os processos que permitem produzir e fornecer os serviços e medir o valor acrescentado dos serviços prestados. O sistema de gestão da qualidade carece da medição e monitorização realizada por procedimentos rigorosos. Para isso, a organização deve:

- medir o desempenho dos processos e usar os resultados para melhorar as práticas e otimizar os recursos;
- auditar todos os processos e usar os resultados para melhorar as práticas e otimizar os recursos;
- medir o desempenho do sistema em indicadores de gestão para melhorar a sua eficácia e eficiência;
- auto-avaliar o desempenho de todos os processos para determinar o grau de eficácia e eficiência e o grau de maturidade do sistema.

### 8.2.1 Satisfação do cliente

Sendo a qualidade aferida pelo grau de satisfação dos clientes, a organização deve definir metodologicamente a recolha de informação junto dos mesmos. Esta recolha pode ser feita de forma directa através da aplicação de inquéritos por questionário ou entrevista individual. De forma indirecta, podemos apresentar os seguintes exemplos, entre outros: número de reclamações apresentadas num dado período de tempo; número de inscrições/renovações; a participação dos responsáveis/representantes dos clientes nas actividades que lhe estão direccionadas.

Os instrumentos de recolha de dados devem proporcionar a colheita de informação sobre a percepção do cliente face ao cumprimento dos seus requisitos nos serviços prestados.

A organização pode optar entre aplicar um instrumento de recolha de dados, como o inquérito por questionário, a todos os seus clientes ou a uma amostra, sendo que esta deve ser representativa de tal modo que garanta a fiabilidade dos resultados.

Pode ser estabelecido um procedimento documentado para avaliação da satisfação dos clientes e dos colaboradores de modo a garantir a sua objectividade, validade e fidedignidade. Numa relação de abertura entre organização e cliente, a organização deve comunicar os resultados da avaliação da satisfação dos clientes e dos colaboradores.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PM 02) que define as actividades e o modo de proceder para a avaliação da satisfação dos/as clientes.

## 8.2.2 Auditoria interna

As auditorias internas têm como objectivo verificar a conformidade do sistema de gestão da qualidade face aos objectivos definidos no planeamento das actividades inerentes aos serviços prestados, aos requisitos da norma ISO 9001:2000, aos requisitos normativos e regulamentares e a outros requisitos definidos pela organização. As auditorias internas têm também o objectivo de verificar a eficácia da implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve definir, num procedimento documentado, as responsabilidades e os requisitos para planear e conduzir auditorias, reportar resultados e manter registos.

Para garantir a conformidade do sistema de gestão da qualidade, devem ser realizadas auditorias periódicas, as quais devem estar previstas tendo em atenção o estado e a importância dos processos e das áreas a auditar. A organização deve auditar o sistema de gestão da qualidade, podendo optar por auditorias totais ou parciais, desde que garanta que todo o sistema é efectivamente auditado.

As auditorias internas devem ser realizadas por pessoas independentes das áreas ou processos a auditar: *“os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho”* (ISO 9001:2000).

O responsável pela área ou processo auditado deve desenvolver acções para eliminar as não conformidades detectadas (acções de correcção) e suas causas (acções correctivas). Devem ser também definidas actividades para verificar a eficácia das acções desenvolvidas e para reportar o resultado das mesmas.

As organizações e seus profissionais devem entender as auditorias internas como um dos pilares do ciclo PDCA (ver ponto 8.5.1 Melhoria Contínua).

## 8.2.3 Monitorização e medição dos processos

Para a realização da monitorização, a organização deve definir métodos apropriados, ou seja, estes métodos devem aferir a capacidade dos processos para atingir os objectivos definidos.

A organização deve definir um plano de monitorização para cada processo. É a partir das metas definidas para cada indicador que se procede à monitorização dos processos.

A monitorização permite à organização saber se os processos estão a

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PM 03) que define e enuncia os princípios, métodos e as responsabilidades para realização das auditorias internas, de forma a avaliar as actividades relevantes para a Qualidade.

A ISO 19011:2002, proporciona orientações para o estabelecimento de programas de auditoria e sua realização.

Cada processo deve ter pelo menos um objectivo, sendo que, para cada objectivo, podem ser definidos um ou vários indicadores e para cada indicador uma meta.  
**Indicador:** indica o que se pretende medir.  
**Meta:** resultado que se pretende alcançar.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PM 03) que define a medição e monitorização do desempenho dos processos que integram o SGQ.

caminhar para o alcance das metas definidas. Sempre que se verifique resultados aquém das metas esperadas, devem ser desenvolvidas acções de correcção e correctivas, conforme apropriado, para assegurar a conformidade do serviço/produto. Estas acções podem ser definidas no próprio plano de monitorização, o qual poderá prever também a análise da eficácia das mesmas.

#### 8.2.4 Monitorização e medição do produto

A monitorização e medição têm como objectivo verificar se o serviço/produto cumpre os requisitos estabelecidos.

As actividades de monitorização e medição devem estar previstas no planeamento da realização do serviço/produto (ver ponto 7.1 Planeamento da realização do produto), sendo que a monitorização deve também verificar se o serviço/produto está a ser realizado conforme definido em plano.

A monitorização e medição do serviço/produto é designadamente a verificação da execução das actividades de controlo descritas em planos da qualidade; procedimentos ou instruções de trabalho; plano de amostragem. A monitorização é verificar se o serviço/produto se encontra dentro dos critérios de aceitação definidos

Como se pode constatar no plano da qualidade exemplificado (colunas a sombreado), a organização deve efectuar a monitorização da actividade em conformidade com o planeado.

**Tabela 1:** Exemplo de um plano da qualidade

| Actividade             | Descrição do Controlo                        | Quem?        | Como?   | Quanto / Quando? | Critério de Aceitação     | Registo                                | Acção em Caso de NC                                 |
|------------------------|--|--------------|---|------------------|---------------------------|--|---|
| Confecção de alimentos | Medir a temperatura do produto confeccionado | Cozinheiro/a | Introdução da sonda de temperatura no produto confeccionado | Após confecção   | $\geq 75^{\circ}\text{C}$ | Temperaturas dos pratos confeccionados | Manter a confecção até atingir $75^{\circ}\text{C}$ |

Para cada serviço/produto devem ser definidos critérios de aceitação, para que a organização possa decidir sobre a sua aceitação.

Devem ser mantidos registos que evidenciem a conformidade do serviço/produto com os critérios de aceitação definidos, assim como a identificação do responsável que autoriza a liberação do produto e a prestação do serviço.

A organização não pode liberar o produto ou dar continuidade à prestação do serviço sem antes cumprir com o planeamento a menos que autorizada por entidade competente ou cliente.

#### 8.3 Controlo do produto não conforme

O controlo do serviço/produto não conforme tem como objectivo impedir a utilização do produto não conforme ou a continuidade da prestação de um serviço não conforme, em qualquer uma das respectivas fases de realização.

Perante um produto não conforme, a organização deve desenvolver acções para a eliminar as causas que estiveram na origem dessa não conformidade. Deve, também, desenvolver acções para impedir a utilização do produto não conforme ou dar seguimento à prestação do serviço.

A utilização, liberação ou aceitação de um produto não conforme, só é possível mediante autorização de uma entidade competente e, quando aplicável, do cliente.

Devem ser mantidos os registos da identificação da não conformidade, assim como das acções de correcção e/ou correctivas empreendidas para a sua eliminação.

A organização deve estabelecer um procedimento documentado onde estejam definidas as responsabilidades e autoridades para o tratamento das não conformidades. Este procedimento poderá incluir a análise das causas das não conformidades.

Quando o produto não conforme é corrigido deve ser sujeito a reverificação para demonstrar a conformidade com os requisitos.

#### **8.4 Análise de dados**

A análise de dados tem como objectivo evidenciar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade, bem como avaliar a adopção de práticas de melhoria continua.

*A análise de dados pode ajudar a determinar a causa de raiz de problemas existentes ou potenciais, e conseqüentemente orientar decisões acerca das acções correctivas e preventivas necessárias para melhoria.*

*Os resultados desta análise podem ser utilizados pela organização para determinar: tendências; satisfação do cliente; satisfação de outras partes interessadas; eficácia e eficiência dos seus processos; contributos dos fornecedores; sucesso dos seus objectivos de melhoria de desempenho; aspectos económicos da qualidade, desempenho financeiro e no mercado; benchmarking do seu desempenho; competitividade.*

A monitorização e medição dos processos e produtos disponibiliza dados relevantes para a analisar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e, desse modo, possibilitem melhorar de forma continua a actividade da organização.

A análise dos dados recolhidos deve facultar informação relativa a:

- satisfação do cliente;
- conformidade com os requisitos do serviço/produto;
- evolução dos processos e serviços/produtos;
- oportunidades para acções preventivas;
- fornecedores.

Para analisar dados, a organização pode definir uma metodologia baseada em técnicas estatísticas e outras ferramentas da qualidade, como por exemplo o uso de instrumentos e técnicas de análise de dados diferenciados. Tais como, elaboração de gráficos que evidenciem a conformidade dos processos com os requisitos do sistema de gestão da qualidade (grau de concretização de objectivos; número de não conformidades; grau de satisfação de clientes, etc.).

## **8.5 Melhoria**

*Em vez de esperar que um problema revele oportunidades de melhoria, convém que a gestão procure melhorar continuamente a eficácia e a eficiência dos processos da organização. As melhorias podem variar desde avanços em pequenos passos de melhoria contínua até projectos estratégicos de melhoria através da ruptura. Convém que a organização tenha um processo estabelecido para identificar e gerir actividades de melhoria. Estas melhorias podem resultar em alteração no produto ou nos processos e mesmo no sistema de gestão da qualidade ou na organização.*

### **8.5.1 Melhoria contínua**

*Para ajudar a assegurar o futuro da organização e a satisfação das partes interessadas, convém que a gestão crie uma cultura que envolva as pessoas na procura activa de oportunidades de melhoria do desempenho nos processos, nas actividades e nos produtos.*

É através da utilização da política e dos objectivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise de resultados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão que a organização deve adoptar práticas de melhoria contínua para garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A adopção de práticas de melhoria continua segue a lógica do ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act (fig. 5).

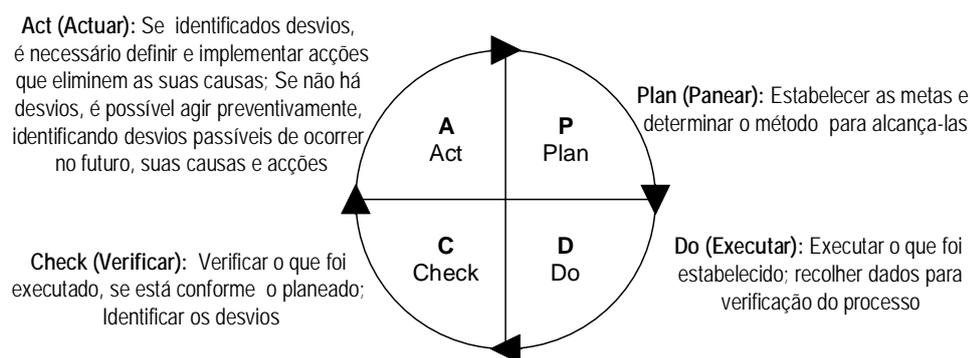


Fig. 5 – Ciclo da melhoria continua – PDCA

### 8.5.2 Acções correctivas

O objectivo das acções correctivas é eliminar a causa das não conformidades identificadas, de forma a evitar a sua repetição.

A organização deve estabelecer um procedimento documentado, o qual deve prever a origem das causas da não conformidade e a análise da necessidade de definição e implementação de acções que assegurem a não repetição da não conformidade. A implementação das acções empreendidas deve ser acompanhada e a sua eficácia analisada. Sempre que as acções correctivas sejam ineficazes, a organização deve revê-las. Deve ser mantido o registo da não conformidade, acções empreendidas e seus resultados.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PG 04) com a metodologia de implementação de acções correctivas de modo a eliminar as causas de Não Conformidades dos produtos e prevenir a sua repetição.

### 8.5.3 Acções preventivas

As acções preventivas têm como objectivo eliminar as causas de potenciais não conformidades, ou seja, não conformidades que ainda não ocorreram mas que, por informação reunida, poderão vir a acontecer. Ao accionar acções preventivas, a organização actua de modo a prevenir a ocorrência de não conformidades.

O Manual de Procedimentos da Qualidade inclui um procedimento documentado (PG 04) com a metodologia de implementação das acções preventivas de modo a detectar e eliminar as causas de potenciais Não Conformidades.

A organização deve estabelecer um procedimento documentado que permita definir requisitos para determinar potenciais não conformidades e suas causas, assim como avaliar a necessidade de identificar e implementar as acções necessárias para prevenir as não conformidades. Depois de implementadas as acções necessárias, a organização deve analisar a eficácia das acções empreendidas e, sempre que as acções correctivas sejam ineficazes, a organização deve revê-las.

Deve ser mantido um registo das acções empreendidas assim como os seus resultados.

## **BIBLIOGRAFIA**

APCER (2003), “Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2000”,  
[http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia\\_final.pdf](http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_final.pdf).

NP EN ISO 9000:2000 – “Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário”.

NP EN ISO 9001:2000 – “Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos”.

NP EN ISO 9004:2000 – “Sistemas de Gestão da Qualidade. Linhas de Orientação para Melhoria do Desempenho”.

MOREIRA, José Manuel (1999), “A Contas com a Ética Empresarial”, Ed. Principia, Cascais.

## **Ficha técnica**

### **Título:**

Guia para a Aplicação da Norma ISO 9001:2000 ao Sector Social

### **Autores:**

A.M.L. – Associação de Moradores das Lameiras

Associação Teatro Construção

Bússola – Pesquisa de Mercado e Comunicação, Lda.

Centro Social e Cultural S. Pedro de Bairro

Engenho – Associação de Desenvolvimento Local do Vale do Este

Mundos de Vida – Associação para a Educação e Solidariedade

Município de Vila Nova de Famalicão

Recreio do João – Cooperativa de Solidariedade Social, Crl.

### **Design:**

Bússola – Pesquisa de Mercado e Comunicação, Lda.

### **Tiragem:**

500 exemplares

### **Ano de Publicação:**

2008