



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Lúcia Margarida Macedo Pereira

**BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO  
DA QUALIDADE**

**Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de  
Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada**

Orientadora: Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Coimbra, 2021



FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Lúcia Margarida Macedo Pereira

**BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**Benefits and difficulties to implement a Quality  
Management System**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de  
Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada

Orientadora: Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Coimbra, 2021

## **Agradecimentos**

A realização deste relatório resultou de um esforço pessoal, mas também do apoio de diversas pessoas, entre as quais quero agradecer:

Em primeiro lugar, ao meu avô que partiu sem ver a concretização deste sonho, que era tanto meu como dele. A ele agradeço a força e o incentivo a continuar sempre e a ter esperança de que tudo se consegue.

Aos meus pais agradeço, sobretudo, a oportunidade que me deram de estar hoje a terminar mais uma etapa da minha vida. À minha irmã Rita, tenho a agradecer a paciência e apoio que sempre me deu.

Aos meus pilares de Coimbra, Bruno e Rita, agradeço toda a preocupação e ajuda.

À Professora Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos por me ter orientado e apoiado na concretização deste trabalho, sem a sua ajuda, compreensão e disponibilidade nada disto teria sido possível.

À Câmara Municipal de Amarante, por ter permitido a realização do estágio. Em especial, à Doutora Teresa Macedo, da Divisão de Recursos Humanos, pelo esclarecimento de todas as dúvidas e pelos conhecimentos partilhados.

Por fim, tenho a agradecer à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra por estes anos maravilhosos, que me marcaram e vão marcar para o resto da vida, em especial, a todos os professores que se cruzaram no meu caminho e que permitiram o meu crescimento enquanto pessoa e profissional.

## **Resumo**

Embora vários autores partam de diferentes perspectivas acerca da qualidade, é comumente aceite a ideia de que a qualidade é um pressuposto básico que dita a sobrevivência de uma organização e, como tal, deve ser tida em conta em qualquer parte da atividade laboral.

A importância crescente dada à qualidade do serviço público prestado aos cidadãos realça a necessidade de uma aposta na certificação da qualidade.

Tendo em conta o período de pandemia por Covid-19 que resultou em consequências gravosas para a economia no geral, este trabalho vem demonstrar o nível de implicações que o vírus trouxe, em especial, no serviço prestado pela Administração local.

Nesta medida, pretende-se apurar de que forma uma melhor gestão da qualidade pode trazer benefícios ao nível da satisfação dos cidadãos durante um período conturbado como o atual. Este trabalho recorreu à metodologia de estudo de caso, através de inquéritos realizados aos gestores de processos da Câmara Municipal de Amarante, para perceber a perceção dos gestores sobre a importância do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), em particular perceber as implicações do processo do SGQ durante a pandemia.

Os gestores de processos, assumem um papel relevante, uma vez que a perceção da qualidade por parte dos recursos humanos de uma organização é essencial para retirar informação detalhada sobre aquilo que efetivamente está a ser feito.

De forma geral, o estudo concluiu que a implementação da Norma ISO 9001:2015 trouxe benefícios ao Município e à população que serve, apesar das dificuldades que a pandemia criou durante o processo de implementação da Norma.

**PALAVRAS-CHAVE:** qualidade; serviço público; certificação; pandemia; administração local

## **Abstract**

Although several authors start from different perspectives on quality, the idea that quality is a basic assumption that dictates the survival of an organization is commonly accepted and, as such, it should be taken into account in any part of the work activity.

The growing importance given to the quality of the public service provided to citizens highlights the need to invest in quality certification.

Taking into account the period of the Covid-19 pandemic that resulted in serious consequences for the economy in general, this work demonstrates the level of implications that the virus has brought, in particular, in the service provided by the local Administration.

To this extent, it is intended to investigate how better quality management can bring benefits in terms of citizens' satisfaction during a troubled period such as the current one. This work used the case study methodology, through surveys carried out to process managers of the Municipality of Amarante, to understand the perception of managers on the importance of the Quality Management System (QMS), in particular to understand the implications of the process QMS during the pandemic.

Process managers assume a relevant role, since the perception of quality by the human resources of an organization is essential to obtain detailed information about what is actually being done.

Overall, the study concluded that the implementation of the ISO 9001:2015 Standard brought benefits to the Municipality and the population it serves, despite the difficulties that the pandemic created during the process of implementing the Standard.

**KEYWORDS:** quality; public service; certification; pandemic; local government

## Índice de abreviaturas

<b>AL</b>	Administração Local
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>APCER</b>	Associação Portuguesa de Certificação
<b>APL</b>	Administração Pública Local
<b>BU</b>	Balcão Único
<b>CAF</b>	<i>Common Assessment Framework</i>
<b>CMA</b>	Câmara Municipal de Amarante
<b>CPA</b>	Código do Procedimento Administrativo
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>DARH</b>	Divisão administrativa e de Recursos Humanos
<b>DGAP</b>	Direção-Geral da Administração Pública
<b>EFQM</b>	<i>European Foundation for Quality Management</i>
<b>GQT</b>	Gestão da qualidade total
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>MGQ</b>	Manual de gestão da qualidade
<b>NPM</b>	<i>New public management</i>
<b>OCDE</b>	Organização para a cooperação e desenvolvimento económico
<b>PDCA</b>	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão da Qualidade
<b>SMA</b>	Secretariado para a modernização administrativa
<b>TQM</b>	<i>Total quality management</i>

## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice de abreviaturas.....	iv
Índice .....	v
Índice de Tabelas.....	vii
Índice de Gráficos .....	viii
Índice de Quadros.....	ix
CAPÍTULO I - Introdução.....	1
1.1. Contextualização do tema .....	1
1.2. Objetivos do trabalho.....	1
1.3. Estrutura do trabalho.....	2
CAPÍTULO II - Enquadramento teórico .....	3
2.1. Introdução .....	3
2.2. A importância da Qualidade.....	3
2.2.1. Definição de Qualidade e evolução do conceito.....	4
2.2.2. Conceito de qualidade total .....	6
2.2.3. Os “Gurus” da Qualidade .....	7
2.3. Qualidade do produto.....	11
2.4. Qualidade do serviço .....	11
2.4.1. Metodologias e instrumentos de avaliação da qualidade .....	12
2.5. Importância dos recursos humanos na Gestão da Qualidade .....	13
2.6. Qualidade do serviço público e o NPM.....	15
2.6.1. Qualidade na Administração Pública Portuguesa .....	16
2.6.2. Qualidade na Administração Local.....	18
2.7. Sistema de gestão da qualidade e a certificação ISO 9001:2015 .....	19
2.7.1. Vantagens .....	22
2.7.2. Desvantagens .....	23
2.7.3. A certificação em Portugal .....	24
CAPÍTULO III- Estudo de Caso.....	27

3.1.	Introdução .....	27
3.2	Apresentação da entidade do estágio: Câmara Municipal de Amarante .....	27
3.2.1	Caracterização da entidade objeto de estudo .....	27
3.2.2	Estrutura orgânica da CMA .....	27
3.2.3	Responsabilidades .....	31
3.2.4	A implementação do SGQ: ISO 9001: 2015 .....	31
3.2.4.1	Estrutura do SGQ .....	31
3.2.4.2	Estrutura documental do SGQ .....	32
3.2.4.3	Política da qualidade .....	34
3.2.4.4	Objetivos da qualidade .....	34
3.2.4.5	Sequência e interação entre os processos .....	34
3.2.4.6	Visão/missão .....	34
3.2.4.7	Certificação pela APCER .....	35
3.3	Estudo de Caso: objetivos .....	35
3.3.1	Metodologia e instrumentos de medida.....	35
3.3.2	Variáveis de medida .....	36
3.3.3	Amostra .....	38
3.4	Apresentação e discussão de resultados.....	38
3.4.1	Análise quantitativa.....	38
3.4.2	Análise qualitativa.....	45
	CAPÍTULO IV- Conclusão .....	59
	Implicações para a Administração Pública.....	61
	Limitações e recomendações para trabalhos futuros .....	61
	Bibliografia .....	63
	Legislação/Normas:.....	68
	Sítios web: .....	68
	Apêndice .....	69
	Anexo .....	72

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Os 14 pontos de Deming .....	8
Tabela 2- Os 10 pontos de Juran.....	9
Tabela 3- Os 6 fatores- chave para a qualidade .....	10
Tabela 4- Estrutura orgânica da CMA .....	28
Tabela 5 - Estrutura documental do SGQ na CMA .....	32
Tabela 6- Análise da média e desvio padrão da questão nº4.....	41
Tabela 7 - Análise da questão nº7 - Categoria A - Continuidade do SGQ.....	46
Tabela 8- Análise da questão nº8- Categoria B- Dificuldades sentidas durante a pandemia .....	49
Tabela 9- Análise da questão nº9- Categoria C- Propostas de melhoria .....	53

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Análise da questão nº1 do questionário .....	39
Gráfico 2 - Análise da questão nº2 do questionário .....	40
Gráfico 3 - Análise da questão nº3 do questionário .....	41
Gráfico 4 - Análise da questão nº5 do questionário .....	44
Gráfico 5 - Análise da questão nº6 do questionário .....	45

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Categoria, perguntas e descrição dos objetivos relativos à questão 7, 8 e 9 do questionário.....	37
Quadro 2 - Total e percentagem da amostra.....	38
Quadro 3 - Quadro resumo dos resultados da polarização .....	58

## **CAPÍTULO I - Introdução**

### **1.1. Contextualização do tema**

Na nova filosofia de trabalho, em que o compromisso com a qualidade é um dos pressupostos básicos, torna-se cada vez mais imprescindível que a Administração Pública se alinhe com os desideratos da qualidade nos seus processos para melhor prestação do serviço público. Neste sentido, o cidadão caracteriza-se como sendo o elemento prioritário, uma vez que este será o avaliador do serviço prestado, mediante uma série de aspetos, como é exemplo a qualidade do atendimento prestado.

A pandemia por Covid-19 veio demonstrar a necessidade de adaptação de todos os serviços e das pessoas que entregam um serviço de qualidade. Neste âmbito, este trabalho pretende registar os contratempus que tenham surgido durante a pandemia na prestação de um serviço de qualidade.

O presente relatório surge no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Para tal, foi realizado um estágio, entre os meses de outubro de 2020 e fevereiro de 2021, na Divisão Administrativa e de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Amarante.

### **1.2. Objetivos do trabalho**

Este relatório tem como objetivo compreender os benefícios e implicações da implementação de um Sistema de Gestão da qualidade no Município de Amarante. Desta forma, pretende-se analisar a importância da gestão da qualidade na prestação de um serviço público. Em particular, pretende-se verificar os benefícios de um sistema de gestão para a melhoria da prestação de um serviço público ao nível de um Município e os contratempus que a pandemia trouxe na implementação da Norma ISO 9001:2015. Deste modo, este trabalho faz, inicialmente, uma revisão da literatura demonstrando a importância da gestão da qualidade na eficiência dos serviços e na satisfação dos utentes/clientes, culminando com um estudo de caso na Câmara de Amarante observando-se os benefícios do sistema de gestão e as dificuldades sentidas durante o período pandémico.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Este trabalho inicia-se, no seu primeiro capítulo, com uma introdução referindo-se neste capítulo o contexto do trabalho, os objetivos que se pretendem realizar e a estrutura que o trabalho segue. No segundo capítulo, expõem-se a importância da Gestão da Qualidade e a evolução do conceito “qualidade” recorrendo-se aos autores clássicos. De seguida, é feita a distinção entre a qualidade de produto e a qualidade de serviço. No que respeita à qualidade do serviço, aborda-se o Serviço Público recorrendo-se ao *New Public Management* e faz-se referência aos instrumentos de medição e avaliação da qualidade dos serviços. Neste capítulo refere-se, ainda, a importância dos recursos humanos para a gestão da qualidade.

O capítulo seguinte, capítulo III, é dedicado ao um estudo de caso na Câmara Municipal de Amarante, cuja intenção é abordar-se o Sistema de gestão da qualidade, bem como a certificação ISO 9001:2015 e os benefícios e dificuldades da sua implementação durante o período pandémico.

## **CAPÍTULO II - Enquadramento teórico**

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo faz-se o enquadramento do tema da qualidade, através da definição e evolução do conceito, bem como a referência aos autores clássicos. De seguida, procede-se à distinção entre a qualidade do produto e a qualidade do serviço, referindo as metodologias e instrumentos de avaliação da qualidade. Mais à frente, aborda-se a qualidade de serviço público na Administração Pública e na Administração local e, por fim, o sistema de gestão da qualidade e a certificação ISO 9001: 2015.

### **2.2. A importância da Qualidade**

No mundo industrial, “ a palavra “qualidade” tem surgido como um fator capaz de incorporar vantagens competitivas para as organizações, sendo que em nome da qualidade tem-se alterado padrões, exigências, comportamentos, criando-se e consolidando-se novos paradigmas dentro do contexto das organizações.” (Calarge & Lima, 2001, p.196).

No âmbito da modernização administrativa, a qualidade tem sido uma preocupação sucessiva dos Governos, aparecendo constantemente relacionada à procura da junção de imperativos de eficácia, eficiência e equidade com a satisfação das necessidades dos clientes que são, por si só, muito diversas e, por vezes, discordantes entre si. (Sá & Sintra, 2008, p.58.).

Segundo Sampaio, Saraiva & Rodrigues (2008), a qualidade é um fator de extrema importância para produtores, clientes e consumidores e que se vai refletir nas estratégias de produção, assistência e compras. É também um fator de concorrência internacional que é preciso ter em conta.

Constata-se, portanto, que a qualidade não pode ser alcançada, mas sim constantemente procurada, em função de e para o cliente.

### 2.2.1. Definição de Qualidade e evolução do conceito

Segundo Arroteia, Zuccari & Tomaz (2015) o conceito “qualidade” deriva do latim *qualita*, e apareceu, primeiramente, na obra “Estudos e Formas Geométricas”, de Aristóteles (384 – 322 A.C.).

Nos seus primórdios, o conceito dominante na área da qualidade era o da **Inspeção**, e neste sentido pretendia-se eliminar as não conformidades, ou seja, tratava-se de uma ótica fundamentalmente corretiva. Por sua vez, no início do século XX prevalecia o modelo de administração taylorista, que assinalou o aparecimento do papel do inspetor, responsável pela avaliação da qualidade dos produtos.

Ainda assim, na década de 1920, ergueram-se os primeiros constituintes do que viria a ser a segunda fase da qualidade, o **Controlo da qualidade**. Ao contrário da fase anterior marcada pela correção, esta etapa denota um sentido de prevenção e monitorização, daí a motivação para os zero defeitos e os círculos de qualidade que se baseiam na reunião entre colaboradores com o objetivo de sugerirem melhorias ao nível da qualidade. Nesta época, Shewhart propôs o ciclo PDCA<sup>1</sup>, ou seja, Planear (estabelecer metas e objetivos), Fazer (executar a ação pretendida), Verificar (monitorização) e Implementar (levar ao terreno), que depois foi mundialmente difundido por W. Edwards Deming (2013).

A terceira era designada **Garantia da Qualidade**, tem origem na década de 1950, com a primeira abordagem sistémica, apoiada por Armand Feigenbaum (1986), intitulada “controlo da qualidade total” que deveria agregar todas as áreas da organização e não apenas o setor da produção. Esta abordagem viria a ter uma forte influência nas normas da *International Organization for Standardization* (ISO), série ISO 9000. A essa norma está análoga uma certificação, de cariz voluntário. Este “certificado reconhecia o esforço organizacional em vista de um sistema de garantia da qualidade efetivo.”

A quarta era, intitulada **Gestão da Qualidade**, começou a ser criada no Japão no ciclo pós-guerra. Este modelo defendia o controlo da qualidade por toda a empresa, introduzindo vários elementos da gestão da qualidade total, assim como, salientou alguns aspetos, como a aversão ao desperdício, a ênfase na melhoria contínua da qualidade e a forte participação dos colaboradores. (Carvalho, 2008, pp.53-54).

---

<sup>1</sup> (*plan-do-check-act*).

Em síntese, a qualidade começou a ser verificada através da inspeção do produto e das suas não conformidades, seguindo-lhe a fase do controlo estatístico na conceção do produto, posteriormente a terceira fase, cujo foco era a qualidade da conformidade de acordo com as reais necessidades dos clientes, passa para uma perspectiva mais global, na quarta fase, focando a conceção de produtos e/ ou serviços que viessem satisfazer as necessidades que os clientes ainda não tivessem consciência. (Martins & Neto, 1998, p.300).

Relativamente ao conceito de qualidade este é, cada vez mais, considerado abstrato porque se encontra inerente ao conceito de relações e no valor trocado, ou seja, encontra-se “relacionado com o desejo dos indivíduos envolvidos numa transação.” (Lai, Yeung & Chen, 2012, p.1285).

Paralelamente, Slack, Chambers & Johnston (2002) defendem que a qualidade de bens e serviços deve ser encarada como uma questão maior na empresa e não mais um aspeto apenas voltado ao setor de produção.

Deste modo, segundo Sampaio et al. (2008), qualidade é surpreender o cliente, excedendo as suas expectativas, através de um complemento de serviços mais sofisticados com o passar do tempo, e com vista a uma maior fidelização do cliente.

Neste sentido, a qualidade é considerada como algo que afeta positivamente a vida das organizações e a vida de cada pessoa. “Referimo-nos a um produto como produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejamos”. Um serviço caracteriza-se como sendo de qualidade se vai ao encontro ou supera as expectativas dos seus utilizadores. A nível laboral, os trabalhadores também são incitados a procurar melhorar a qualidade do trabalho. Apesar das dimensões que a qualidade pode tomar, nem sempre se parte de uma definição nítida do que é a qualidade. (Gomes, 2004, p.7).

Apesar de existirem variações significativas entre essas tentativas de definição do conceito de qualidade, é possível identificar características em comum entre elas, em especial, as ideias de monitorização constante para a melhoria da qualidade e o foco na satisfação do cliente. (e.g., Marin, 2012, p.8).

### **2.2.2. Conceito de qualidade total**

A Qualidade Total define-se como sendo uma filosofia de trabalho que reconhece que todos os modelos de administração devem ser utilizados de forma a ser atingida a máxima eficiência no modo como se devem guiar as organizações. (Lacerda, 2015, p.18).

Desta forma, o conceito de gestão da qualidade total explica-se como sendo “a procura contínua da melhoria de todos os elementos do sistema organizacional como forma de garantir a sua sobrevivência e o seu crescimento”. Reforçando-se a ideia de que a qualidade depende de todos os elementos do sistema e do ambiente envolvente. (Carvalho & Tonet, 1994, p.140).

Neste sentido, a implementação da TQM é um dos investimentos mais complexos para uma empresa, pois envolve mudanças na cultura organizacional, o que afetará os funcionários. Importa analisar, portanto, como as mudanças organizacionais causadas pela TQM podem afetar os funcionários, uma vez que estes são as principais partes interessadas. (Sila, 2007, p.87).

Ao nível laboral, a qualidade total é a abordagem de sistemas totais e parte complementar de qualquer estratégia de alto nível, “funciona horizontalmente entre funções e departamentos; envolve todos os funcionários, de cima para baixo; e estende-se de trás para a frente para incluir o fornecedor e as cadeias de clientes”. (Vanová, Paulová, Rusko & Hekelová, 2017, p.274).

No entanto, é preciso ter em consideração que empresas com tamanhos diferentes têm características distintas que podem ter efeitos díspares sobre o modo como a TQM é implementada e como esta contribui para o desempenho organizacional. (Sila, 2007, p.100).

Por este motivo, “um número cada vez maior de diretores executivos está firmemente convencido de que a qualidade é a coisa mais importante que é preciso aperfeiçoar e que a GQT é a única estratégia que pode fazê-lo”.

A GQT pressupõe, portanto, que todos os funcionários estão empenhados em aperfeiçoar incessantemente o processo. O trabalho de equipa é praticado, existe uma decisão no sentido de desenvolver os empregados, a participação de todos é encorajada, é aplicado um programa de formação nos locais de trabalho, os fornecedores e clientes são integrados no processo de qualidade, a honestidade e a diligência fazem parte do trabalho

diário dentro da empresa e, por isso, deve procurar-se a clareza nos processos. (Dale & Cooper, 1995, pp.34-44).

Os principais erros dos diretores executivos e gestores seniores em relação à GQT e que devem ser evitados, acontecem quando estes dedicam pouco tempo ao estudo da GQT; não concedem às pessoas tempo suficiente para desenvolverem os seus conhecimentos; subestimam os recursos; não praticam e dão pouca importância ao trabalho de equipa; destinam recursos insuficientes para a educação e formação na GQT, têm um conhecimento insuficiente da filosofia GQT; não prosseguem os princípios fundamentais do processo contínuo de aperfeiçoamento de qualidade com a devida persistência; encaram *outputs* e custos como prioridades da empresa e, por norma, não usam métodos estatísticos e entendem pouco da variação e da suscetibilidade do processo. (Dale et al., 1995, p.116).

Em suma, o objetivo essencial da GQT é que cada um assuma a responsabilidade de manter a qualidade nos seus processos, nos *outputs*, e na qualidade do produto ou serviço oferecido pela organização.

### **2.2.3. Os “Gurus” da Qualidade**

Provavelmente o guru da qualidade mais famoso no movimento da qualidade a nível mundial, é W. Edwards Deming (2013).

Este autor estava convicto que para uma organização manter o foco na qualidade seria necessário o empenho contínuo da gestão de topo, uma vez que sem uma estrutura adequada que permitisse a transformação da própria organização de nada serviriam os esforços dos trabalhadores. Assim, a sua filosofia da qualidade, representada por 14 princípios, é direcionada especificamente aos gestores.

Segundo o mesmo autor, os 14 princípios da qualidade direcionados estritamente aos gestores, são os seguintes:

**Tabela 1 - Os 14 pontos de Deming**

Criar na organização um propósito constante direcionado à melhoria de produtos e serviços
Criar um clima organizacional onde falhas e negativismo não são aceites, mas são encarados como oportunidades de melhoria
Terminar a dependência da inspeção em massa para garantir conformidade; desenhar produtos e processos com qualidade intrínseca
Terminar a prática de decidir contratos com base no preço mais baixo, em alternativa minimizar o custo total no ciclo de vida do produto. Desenvolver relações de longo prazo com fornecedores do processo
Procurar a melhoria contínua do processo produtivo, melhorando a qualidade e reduzindo os custos
Instituir um programa de treino e formação
Substituir a supervisão pela liderança em todos os níveis hierárquicos
Eliminar razões para receios; criar um clima de confiança
Eliminar barreiras entre áreas funcionais na empresa
Eliminar <i>slogans</i> que exortam aumentos de produtividade; os verdadeiros problemas residem na estrutura do sistema e não podem ser resolvidos somente pelos trabalhadores
Terminar com a prática de gestão por objetivos e quotas de trabalho; a liderança efetiva substitui estas práticas
Eliminar barreiras que impedem os colaboradores de sentirem orgulho no seu trabalho
Implementar técnicas de controlo estatístico da qualidade ao nível dos operadores
Envolver todos os colaboradores no processo de transformação da organização

**Fonte: Adaptado de Gomes (2004)**

Em cada princípio da qualidade pode-se pressupor, por um lado a necessidade de motivar os trabalhadores da empresa para o empenho na melhoria da qualidade e, por outro, a responsabilidade da gestão em garantir as condições que permitam que a dedicação individual resulte em melhorias adequadas ao nível do sistema. (Gomes, 2004, pp. 9-10).

Por esta razão, Deming (2013) coloca a culpa pelo mau desempenho na alta administração, uma vez que só esta pode trazer as mudanças desejadas.

Nesse sentido, uma falha da alta administração em qualquer um dos 14 pontos prejudicará logo os outros 13 pontos no caminho da qualidade.

Assim como Deming, Juran teve um forte impacto na conceção de sistemas de qualidade. Juran definiu qualidade em termos da adequação de um produto à utilização pretendida pelo cliente. Esta definição aproximou o conceito de qualidade à perspectiva do cliente ou utilizador.

Este autor, por sua vez, defendeu a sua trilogia, concretizada no planeamento, controlo e melhoria da qualidade, baseada nos seguintes pontos:

**Tabela 2- Os 10 pontos de Juran**

Criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria
Estabelecer as metas para melhoria
Organizar os recursos para as atingir
Fornecer formação
Desenvolver projetos para resolver os problemas
Dar conta dos progressos alcançados
Reconhecer as conquistas feitas
Comunicar os resultados
Acompanhar os resultados
Manter o <i>momentum</i>

**Fonte: Adaptado de Gomes (2004)**

Por sua vez, Crosby (1979) teve um incentivo fundamental para a teoria da qualidade ao adotar o conceito de zero defeitos.

Este teórico -“define qualidade em termos de conformidade do produto com as suas especificações técnicas, mas introduz a ideia de que a qualidade é grátis, compensa sempre o investimento, desde que se garanta que o processo vai produzir bem à primeira, “*right first time*”.”

Nesta medida, Crosby identifica seis fatores-chave para a gestão da qualidade:

**Tabela 3- Os 6 fatores- chave para a qualidade**

Qualidade significa conformidade e não elegância
Não existem problemas da qualidade
Não existe uma economia da qualidade (nível económico da qualidade), é sempre mais barato fazer bem à primeira vez
A única medida de desempenho é o custo da qualidade
O único padrão de desempenho é o de zero defeitos
Qualidade não tem custos

**Fonte: Adaptado de Gomes (2004)**

Este autor acredita ainda que produzir bem à primeira depende dos recursos humanos, pelo que é necessário introduzir a ideia da consciencialização coletiva para a qualidade, através da motivação dos colaboradores para a produção com qualidade e do reconhecimento do seu esforço para a melhoria da qualidade.

No mesmo sentido, em 1956, Armand Feigenbaum (1986) sugeriu a expressão "controlo da qualidade total", "um reforço da ideia de que a qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com uma organização". Este autor também veio exaltar a necessidade de melhorar a comunicação entre departamentos funcionais.

Por outro lado, Ishikawa (1985) teve como contributo o "desenvolvimento de um conjunto de ferramentas da qualidade, métodos de apoio à resolução de problemas de qualidade, entre as quais o famoso diagrama de causa-efeito" que permite identificar as causas da reincidência de um defeito.

Também é imputada ao mesmo autor a ideia de círculos de qualidade, ou seja, a criação de grupos de trabalho que reúnem regularmente para discutir e resolver problemas de qualidade que afetam o seu quotidiano (Gomes, 2004, pp.11-14).

Concluindo, "a qualidade pode ser definida como a totalidade das características que influem na capacidade para satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Refere-se à conformidade de um produto ou serviço com as especificações que asseguram a sua adequação ao uso pretendido." (Furtado, 2003, p.174).

Em suma, apesar das diferenças entre os seus contributos, todos os gurus realçam um conjunto de elementos que se tornaram essenciais na Teoria da Qualidade, como é exemplo o envolvimento da gestão de topo, o envolvimento e autonomia dos

colaboradores, o controlo da variabilidade e a ênfase no cliente. O que importa realmente é que a organização consiga passar de uma formulação teórica da visão da qualidade e da constituição de equipas de planeamento da qualidade para a efetiva implementação do plano. (Gomes, 2004, p.17).

### **2.3. Qualidade do produto**

Num mundo cada vez mais industrializado, a qualidade é tida como uma característica fundamental das organizações, capaz de reduzir custos, uma vez que elimina o desperdício, aumentar a produtividade e criar, como consequência disso, uma maior competitividade. Neste sentido, as empresas que forem capazes de garantir a qualidade dos seus produtos estão em melhores condições de obter bons resultados. (Carvalho et al., 1994, p.138).

Segundo o mesmo autor “A qualidade antes percebida como desejável nos produtos passou a ser exigida como imprescindível, considerada fator diferenciador e inerente ao processo de atendimento a toda e qualquer expectativa de clientes, usuários e cidadãos.”

Neste sentido, uma empresa pode ser inovadora não apenas no lançamento de novos produtos, mas também quando inova os serviços oferecidos aos clientes, o que pode melhorar a satisfação do cliente. (Cantarello, Filippini & Nosella, 2012, p.3906).

Posto isto, Taguchi & Clausing (1990) defendem que é mais aconselhável ter um produto que tem um desempenho médio fora dos referenciais, mas muito consistente, do que um produto com desempenho médio mais próximo das diretrizes mas pouco consistente, uma vez que se torna mais simples retificar o desvio médio de desempenho do que a carência de consistência.

### **2.4. Qualidade do serviço**

O conceito de serviço é a “definição da oferta do serviço que a organização produz e que é relevante para o cliente, numa linguagem com significado para os trabalhadores e para os acionistas.” A definição de serviço inclui a experiência do serviço, o resultado do serviço, as operações necessárias à produção do serviço, assim como, o valor do serviço para o cliente. (Pinto, 2003, pp.31-32).

Apesar de serem atribuídos diferentes significados ao conceito de serviço, conforme refere Johns (1999), é possível afirmar que os serviços são ações, processos e desempenhos, enquanto um produto é algo tangível.

Como é sabido, nos serviços o consumidor participa na operação não julgando apenas o seu resultado, mas também os aspetos da sua produção. Ou seja, “a qualidade do serviço pode ser resultante da percepção que o cliente teve do serviço, confrontada com o serviço esperado.” (Carvalho, 2008, p.74).

Para manter os seus clientes, as empresas precisam de os satisfazer e até mesmo encantar, uma vez que “um cliente sempre terá uma expectativa a respeito de um produto ou serviço que comprar”. Desta forma, as empresas precisam de garantir que os seus clientes reconheçam a qualidade dos seus serviços prestados.

Neste sentido, pode acontecer uma comprovação das expectativas quando o consumidor compara o serviço recebido com as suas expectativas e entende que existem diferenças. Por um lado, se o serviço for percebido como sendo igual ou superior ao serviço esperado, o consumidor ficará satisfeito, pelo contrário, se o serviço é percebido como sendo de baixa qualidade este ficará desagrado. (Marangoni, 2015, p.58).

Esta satisfação (ou insatisfação) resulta da percepção de duas componentes distintas: a qualidade técnica do serviço – “qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou a fiabilidade do serviço” – e a qualidade funcional – “qualidade do processo a que os clientes se submetem para obterem os resultados desejados.” A qualidade funcional é de cariz subjetivo pois a satisfação de cada cliente com o serviço é resultado da comparação entre a sua percepção da qualidade do serviço e as suas expectativas. (Gomes, 2004, p.16).

Em suma, acredita-se que “ a diferenciação do serviço é conseguida pela aplicação dos requisitos da norma ISO 9001, através da sua constante preocupação com o atendimento às necessidades dos *stakeholders* e com a melhoria contínua, a fim de aumentar a satisfação desses, formando uma reputação pelo tipo e qualidade do serviço que oferecem e produzem.” (Correia, Mélo & Medeiros, 2006, p.124).

#### **2.4.1. Metodologias e instrumentos de avaliação da qualidade**

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) desenvolveram um instrumento de medição da qualidade, apelidando-o de Servqual, que se caracteriza como sendo a escala mais

utilizada para a medição da qualidade de serviços. O Servqual é composto por um questionário com 22 perguntas sobre as expectativas do cliente e 22 perguntas sobre a percepção da qualidade do serviço prestado, concentradas em cinco dimensões: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.

A tangibilidade refere-se à aparência dos elementos físicos e humanos; a fiabilidade diz respeito à capacidade da empresa em prestar o serviço de forma eficiente; a capacidade de resposta relaciona-se com a disponibilidade da organização para ajudar os clientes e prestar um serviço eficaz; a capacidade dos empregados para criar confiança e segurança; e, por fim, a empatia que resulta da atenção individual dada a cada cliente.

Como consequência da discrepância existente entre a organização real e a organização ideal, o modelo dos *GAPs* ou lacunas “permite identificar de forma sistemática como é formada a percepção do cliente, ajudando a identificar onde estão as causas de um eventual problema de qualidade.”

O *GAP 1* representa uma “falha na comparação da expectativa dos clientes sobre o serviço e a percepção dos gestores sobre as expectativas dos clientes”; o *GAP 2* representa uma “falha na comparação entre as especificações da qualidade do serviço e as percepções dos gestores sobre as expectativas do cliente”; o *GAP 3* representa uma “falha na comparação entre o serviço prestado e as especificações de qualidade dos serviços”, e, por fim, o *GAP 4* representa uma “falha na comparação entre o serviço prestado e a comunicação com os clientes”. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, pp.44-47).

## **2.5. Importância dos recursos humanos na Gestão da Qualidade**

Nos últimos anos a preocupação com o efeito das atividades dos recursos humanos no desempenho organizacional tem adquirido, cada vez mais, uma maior importância.

Os recursos humanos diferem de outros ativos organizacionais, como o capital físico, os ativos financeiros e os ativos tecnológicos, tratando-se de uma combinação de características relevantes, como a singularidade e a vontade própria e por isso, a sua gestão pode ser especialmente desafiadora e de grande valor para a organização. É sabido que o que as pessoas pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho e as relações com as suas organizações pode influenciar profundamente o seu comportamento, visto que uma

gestão ineficaz dos recursos humanos pode prejudicar a eficiência organizacional e a sua capacidade para assegurar vantagens competitivas (Chadwick & Dabu, 2009, pp.253-254).

Na verdade, segundo Tarí & Sabater (2006), a estratégia baseada na qualidade pode contribuir para “melhorar a diferenciação e reduzir custos”, representando os recursos humanos um papel decisivo na implementação e na concretização de todo o processo.

Sobre o peso dos recursos humanos, a perspectiva comportamental e as abordagens mais recentes como a do capital humano, focam-se na importância estratégica dos recursos humanos, assim como, no melhor conjunto de práticas para a sua gestão, englobando as decisões que são influenciadas pelos recursos humanos e a sua interação com o meio envolvente (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2008, pp.107-108).

Desde o início deste movimento para a qualidade, que algumas práticas de recursos humanos, nomeadamente, as práticas relacionadas com a organização laboral e com a integração dos colaboradores têm sido apontadas como um elemento-chave para alcançar os objetivos mais relevantes para a organização, especialmente, na redução de incertezas acerca das tarefas e no aumento do compromisso de todos perante a organização. (Cantarello et al., 2012, p. 3921).

Segundo Sila (2007), ao implementarem-se as práticas da qualidade existem áreas onde os resultados positivos são imediatos, nomeadamente, os resultados ao nível dos recursos humanos e dos clientes, o que acaba por garantir uma maior eficácia organizacional.

O que importa aqui salientar é que “as práticas de desenvolvimento de habilidades de RH destinadas a melhorar as interações entre todos os funcionários e desenvolver o conhecimento multitarefa podem melhorar a capacidade dos funcionários de desenvolver uma ideia mais completa e multifacetada do produto, levando em consideração as diferentes necessidades”. A interação entre os funcionários, por sua vez, possibilita a “criação de um quadro comum de referência dentro da empresa que leva a uma melhoria da qualidade dos produtos que se enquadram nos padrões dos clientes”. Neste sentido, as práticas de socialização de RH ao permitir a comunicação e a transferência de conhecimento, propicia uma melhor compreensão e melhor satisfação dos requisitos dos clientes. (Cantarello et al., 2012, p.3919).

Em suma, os funcionários da organização constituem recursos que podem influenciar positiva ou negativamente o crescimento e a sustentabilidade do seu

desempenho, pelo que se torna importante o apoio da organização no seu funcionamento. Por esta razão, um preceito fundamental do sistema de gestão da qualidade da organização é “ determinar a responsabilidade dos líderes pela utilização sistemática e organizada do conhecimento, que é essencial para o crescimento e riqueza da empresa”. (Vanová et al., 2017, p.275).

## **2.6. Qualidade do serviço público e o NPM**

O progresso do conceito do TQM deu-se com o surgimento do *New Public Management*. Este movimento reconhecia que “ a melhoria da qualidade dos serviços públicos poderia ser alcançada mediante, entre outros aspetos, a adoção pelo setor público de metodologias de gestão do setor privado.” (Marin, 2012, pp.10-11).

Um dos principais fundamentos da Nova Gestão Pública (NPM) é o desenvolvimento da prestação de serviços e o realçar do papel do cidadão como cliente. Para tal, é necessário o uso de diversas técnicas, como “ouvir os funcionários que estão na linha de frente, pesquisas, audiências, análise sistemática de reclamações, conselhos de clientes”, bem como um conjunto de ferramentas de feedback, como as “caixas de sugestões e avaliações de programas para estabelecer as visões dos usuários existentes e potenciais dos serviços”.

Neste sentido, uma das finalidades do NPM é o desenvolvimento de uma “orientação para o serviço público” focada no público como cliente e que atendesse às necessidades do mesmo e não apenas à burocracia. (Araújo, 2000, p.1).

Em suma, o NPM veio apresentar uma abordagem de gestão focada no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho. “O foco no cliente viria a considerar o cidadão um cliente e incorporar particularidades individuais. O foco no gestor proporcionaria maior autonomia e flexibilidade para favorecer ajustes na linha de frente, fixar resultados (...) e controlar o desempenho organizacional”. E, por fim, o “foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado.” (Motta, 2013, p.84).

Desta forma, a qualidade do serviço público é vista como “o resultado de um processo de negociação aberto ou oculto: dentro dos limites da lei, das finanças e da política”.

A qualidade ao ser definida como "adequação para o propósito" ou "adequação para uso" remete para a finalidade do serviço – a forma como será utilizado e por quem. Contudo, ainda que o propósito seja evidente, “os serviços públicos não podem atender às necessidades de todos, muito menos aos seus desejos ou vontades.” (Gaster, 1996, p.83).

### **2.6.1. Qualidade na Administração Pública Portuguesa**

É possível assegurar que “Portugal é cada vez mais um país de serviços”. (Pinto, 2003, p.23).

O primeiro período de adoção de políticas da qualidade na Administração pública em Portugal, decorreu de 1974 a 1985. Embora o conceito de qualidade não se encontrasse diretamente especificado nos objetivos dos programas políticos, existia a preocupação de trazer a qualidade para os serviços públicos, o que acabou por acontecer mediante a desburocratização dos serviços, a racionalização dos métodos de trabalhos e a descentralização das competências.

Em 1986, com a criação do Secretariado para a modernização administrativa (SMA), “ pela primeira vez num programa do governo a satisfação das necessidades dos utentes e o reconhecimento dos seus direitos foi considerado um objetivo”.

Mais tarde, a qualidade deixou de ser vista simplesmente na relação administração-cidadãos, mas “passou a ter em conta todas as partes interessadas<sup>2</sup>, designadamente funcionários, cidadãos, gestores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral.”

Durante este período, a Direção-Geral da Administração pública (DGAP) esteve empenhada em desenvolver um conjunto de medidas que visavam a promoção da Qualidade na AP, entre as quais podemos destacar a utilização e adoção de modelos CAF<sup>3</sup> e EFQM<sup>4</sup> como forma de incutir na função pública um conjunto de valores e princípios da gestão da qualidade. (Nolasco, 2004, pp.35-38).

Segundo Castel-Branco, Carinhas & Cruz (2005), a Administração pública, por sua vez, tem como principal objetivo a prossecução do interesse público, baseada no dever de uma boa administração, isto é, um dever da Administração representar o bem comum da maneira mais eficiente.

---

<sup>2</sup> Os *stakeholders*.

<sup>3</sup> *Common Assesment Framework*/Estrutura Comum de Avaliação.

<sup>4</sup> *European Foundation for Quality Management*/Fundação Europeia de Gestão da Qualidade.

Desta forma, o conhecimento dos recursos humanos da Administração pública passou a ser, uma preocupação de muitos governos, uma vez que se tornou um componente fundamental para uma boa gestão pública.

A Administração pública foca, portanto, a prossecução do interesse público, através do respeito pelos direitos e interesses protegidos dos cidadãos, ao abrigo da lei.

Por sua vez, os seus órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei, pelo que devem atuar, no exercício das suas atribuições, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça e da imparcialidade.

Na realidade, o artigo 267º da CRP apoia uma administração próxima dos cidadãos, ao estabelecer que “a administração pública será estruturada de forma a evitar a burocratização, a aproximar os serviços dos cidadãos, a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva”.

Por sua vez, o CPA<sup>5</sup> preconiza princípios que exige da Administração pública um tratamento adequado, tais como o princípio da colaboração da administração com os particulares (artigo 11º), o princípio da participação (artigo 12º), e o princípio da responsabilidade (artigo 16º).

Desta forma, a “Administração pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. Os seus órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé.” (Castel-Branco et al., 2005, p.11).

Na Administração pública a preocupação com a qualidade está associada à questão de cidadania e à necessidade de aprovisionar a sociedade de bens e serviços. Os cidadãos através do pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade similares à contribuição realizada.

Neste sentido, os cidadãos acabam por exigir maior eficiência/eficácia da Administração pública, requerendo mais e melhores serviços públicos, por isso se torna tão “necessária a adoção de programas governamentais voltados para a melhoria das agências prestadoras desses serviços.”

---

<sup>5</sup> Diário da República n.º 4/2015, Série I de 2015-01-07.

A implantação de programas de qualidade no setor público implica “ um esforço orientado para o conhecimento e análise da cultura organizacional predominante”, tendo em vista a obtenção de maior compromisso das organizações com os seus clientes.

Para tal, é necessário “criar uma cultura propícia ao estado de qualidade; adquirir e usar tecnologia adequada e avançada; investir na formação de quadros para a gestão pública; implementar novos modelos de gestão com ênfase na participação e, por fim, investir na melhoria do desempenho das pessoas”. (Carvalho et al., 1994, pp.139-144).

### **2.6.2. Qualidade na Administração Local**

É sabido que a Administração local permite uma maior proximidade entre eleitos e administrados, por este motivo as iniciativas tomadas pelas autarquias têm um grande impacto nos cidadãos. Desta forma, estas instituições também receberão mais facilmente o *feedback* e os incentivos por parte dos cidadãos.

A Administração local, nomeadamente os organismos municipais, “ têm optado por modificar os paradigmas organizacionais burocráticos por normas de gestão de carácter empresarial.” Esta transição trouxe algumas alterações como a “adoção de algumas estratégias de gestão oriundas das empresas”, como é exemplo, a utilização das normas ISO, a “reengenharia” e a “utilização de quadros de controlo de gestão”.

Algumas das observações nas autarquias que implementaram sistemas de gestão da qualidade passam pela “existência de forte consciência da importância da adoção da gestão da qualidade”; o facto das iniciativas, à data, serem relativamente recentes, baseando-se essencialmente na utilização das Cartas da Qualidade e formas simples de melhoria dos serviços, assim como a “identificação de boas práticas de modernização administrativa”. (Saraiva & Gabriel, 2016, pp. 37-38).

Uma especificidade importante é a autonomia do poder local. Como enuncia a Constituição da República Portuguesa, “As autarquias locais têm património e finanças próprios” (art.238º) e “dispõem de poder regulamentar próprio” (art.241º). Em harmonia com o princípio da descentralização administrativa (art.237º), as autarquias locais têm atribuições e competências próprias e a sua existência deriva da organização democrática do Estado (art.235º).

Em Portugal, a certificação de Autarquias Locais (AL) iniciou-se em 2003, com a “certificação de serviços dos municípios de Pombal e de Oliveira de Azeméis”, tendo agora uma abrangência maior em diversas Câmaras. (Sá et al., 2008, p.61).

## **2.7. Sistema de gestão da qualidade e a certificação ISO 9001:2015**

Para Calarge et al. (2001) os sistemas de gestão da qualidade desenvolvem um padrão de melhoria a partir da motivação do quadro de colaboradores, do controlo de processos, da identificação de requisitos e do atendimento das necessidades dos clientes.

Num Sistema de Gestão da Qualidade o cliente é quem determina os requisitos que pretende que o produto/serviço tenha, pelo que é possível afirmar que “o ciclo da melhoria contínua é desencadeado pelo cliente.” Para que uma organização saiba se está a cumprir realmente todos os requisitos exigidos pelo cliente, “é necessário efetuar a monitorização da sua satisfação”, através da recolha de informação que permita averiguar o grau de cumprimento das necessidades e expectativas dos clientes. (Sá et al., 2008, p.61).

Neste sentido, os supervisores adquirem um papel especial, ao inculcar nos seus funcionários a importância dos requisitos de um sistema de gestão da qualidade, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado ao cliente. Importa realçar que, do ponto de vista dos supervisores, a procura pelo exercício das novas premissas de trabalho trouxe uma “ maior responsabilidade individual pelos resultados do trabalho desenvolvido”.

Por isso, para adaptar-se ao novo contexto de trabalho, os supervisores foram solicitados, não apenas, a incorporar novas rotinas e procedimentos ao escopo das suas atividades, mas, igualmente, a modificar o modo habitual de agir em situações diversas relativas ao trabalho.

Da mesma forma, os supervisores tiveram de aprender a lidar com as novas exigências impostas pela implantação do SGQ, através da obtenção de novas competências consideradas relevantes e do desapego de certos conteúdos que foram alvo das alterações inculcadas pela organização. (Rodrigues & Brustein, 2016, pp.67-68).

É certo que “o desenvolvimento e a aplicação de um sistema de garantia de qualidade auxilia as empresas a organizar e a sincronizar melhor as suas operações”, através da documentação dos seus processos, da eliminação de incertezas e da definição de deveres e responsabilidades entre os funcionários e departamentos. Contudo, “a sua maior

e mais importante vantagem reside no fato de introduzir uma forma preventiva de gestão da qualidade, focada, essencialmente, na prevenção de erros, evitando a sua posterior detecção e correção, que era o ponto central do clássico “controlo da qualidade”. (Gotzamani & Tsiotras, 2001, p.1326).

Segundo Carvalho (2008), foi em 1987 que surgiu a primeira versão das normas ISO 9000 denominada Sistemas de garantia da qualidade.

Esta norma parte de um “conjunto de requisitos básicos para a montagem de um sistema de garantia da qualidade”, sendo estes colocados de acordo com o total de atividades que a empresa realiza. (Xavier, 1995, p.163).

A certificação é, por sua vez, “o procedimento pelo qual uma terceira parte atesta se um produto, processo ou serviço está de acordo com os requisitos especificados”. A certificação requer, por sua vez, que a empresa proceda à definição dos processos, à sua forma de medição e à posterior documentação, de modo que um auditor externo consiga averiguar se os processos estão documentados e se a empresa adere a esses processos. (Furtado, 2003, p.175).

Segundo a ISO 9001:2015 existem 7 princípios pela qual esta é apoiada. Esses princípios devem ser integrados em toda a empresa, fazendo com que a norma seja realmente cumprida. São eles:

- **Foco no cliente:** o foco no aumento da satisfação do cliente deve ser mantido; os riscos e oportunidades que possam afetar a conformidade dos produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente devem ser tratados.
- **Liderança:** a gestão de topo deve assumir a responsabilidade pela eficácia do SGQ e pela concretização dos resultados pretendidos.
- **Comprometimento das pessoas:** a organização deve assegurar que as pessoas que trabalham estão conscientes do seu contributo para a eficácia do SGQ e das implicações da não conformidade com os requisitos do SGQ.
- **Abordagem por processos:** a organização deve determinar os processos necessários para o SGQ e a sua aplicação em toda a organização e deve: determinar as entradas e as saídas; determinar a sequência e interação destes processos; melhorar os processos e o SGQ.
- **Melhoria contínua:** a organização deve: melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do SGQ, determinar oportunidades de

melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para aumentar a satisfação do cliente.

- **Tomada de decisão baseada em evidências:** a organização deve reter informação adequada como evidência de resultados e competências.
- **Gestão das relações:** a parceria estável entre a organização e os fornecedores deve manter-se nas práticas de gestão da empresa, visto que resulta numa vantagem competitiva e na qualidade nos produtos/serviços.

Este conjunto de alterações na revisão de 2015 têm como finalidade “garantir que a ISO 9001 continue a adaptar-se aos ambientes em mudança nos quais as organizações atuam”. Algumas das principais atualizações da ISO 9001: 2015 dizem respeito ao "contexto" da organização, a uma maior ênfase no pensamento baseado no risco para desenvolver a aplicação da abordagem de processo e o aumento de requisitos de liderança.

O “contexto” da organização alude à “combinação de fatores internos e externos que podem afetar a abordagem da organização aos seus produtos, serviços e investimentos”. Neste sentido, a implementação do SGQ de uma organização será dependente do seu contexto.

Neste sentido, o contexto inclui: os objetivos específicos da organização; as necessidades e expectativas de seus clientes e quaisquer outras "partes interessadas" relevantes; os produtos e serviços; a complexidade dos processos que a organização usa e a sua interação e, por fim, o tamanho e a estrutura organizacional da organização.

Desta forma, uma organização deve ser capaz de identificar os fatores externos e internos (positivos e negativos) que são importantes para o seu “contexto”, uma vez que estes podem influenciar a sua capacidade de atingir os resultados pretendidos do seu sistema de gestão.

A organização também deve continuar a monitorizar esses problemas para entender se as mudanças afetarão o seu SGQ ou o seu propósito. (Médic, Karlóvic & Cindric, 2016, pp.189-191).

Por sua vez, Gotzamani et al. (2001) consideram duas visões em relação à eficácia e aos requisitos da ISO 9001 nas empresas, a visão otimista e a visão pessimista. Na primeira, a gestão de topo compromete-se mais facilmente com os requisitos da qualidade

tornando-se mais fácil a adaptação entre a gestão da qualidade e a TQM, para a maioria das empresas.

Na visão pessimista, as empresas não têm um compromisso sério para com a qualidade, pois centram-se somente numa “certificação rápida e fácil”. Este aspeto vai fazer com que a empresa possua um sistema estático, burocrático e pouco flexível. As empresas que pretendem uma certificação rápida não garantem a melhoria contínua do seu sistema nem a satisfação dos seus clientes. Se a implementação do SGQ não for considerada eficiente, a empresa pode até regredir, pois os seus colaboradores vão sentir a burocracia e o aumento de trabalho, levando-os a uma desilusão em relação ao SGQ da empresa.

### **2.7.1. Vantagens**

A procura pela melhoria contínua da qualidade através da utilização de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) é, certamente, a estratégia mais utilizada pelas organizações, uma vez que oferece resultados mais significativos.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade visa proporcionar a melhoria da qualidade dos processos e produtos, através da adesão às especificações para a certificação. Da mesma forma também pretende garantir a melhoria da imagem e da confiabilidade da empresa no mercado, possibilitando a organização na prossecução dos seus objetivos.

Para que o SGQ seja implementado de forma assertiva é crucial que a organização percecione o seu grau de maturidade em relação à gestão da qualidade para “lidar com o processo e as práticas que tal sistema exige.” (Silva & Melo, 2018, pp.160-163).

Em suma, os benefícios e vantagens da certificação ISO 9001 comumente declarados pelas empresas, conforme Sampaio et al. (2008), são:

- Melhorias de produtividade;
- Redução da taxa de defeitos dos produtos;
- Melhorias quanto à conscientização da qualidade;
- Definição de responsabilidades e obrigações;
- Melhorias nos prazos de entrega;

- Redução das não-conformidades;
- Redução das reclamações de clientes;
- Melhoria na comunicação interna;
- Maior vantagem competitiva;
- Motivação pessoal.

Segundo a opinião de alguns especialistas, “a maior vantagem reside na oportunidade de criação de uma cultura da qualidade com um forte vínculo com a estratégia da organização, pois em muitas organizações a estratégia mostra-se restrita ao nível da alta direção e a gestão da qualidade “democratiza” o planeamento e as ações da empresa, fazendo com que todos compreendam que trabalham para o mercado e que, sem ele, qualquer ação não faz o menor sentido, inclusive a própria empresa”. (Nascimento, Pascuci, Nascimento & Oliveira, 2017, p.65).

Outra das vantagens é o facto de a certificação de um sistema de garantia de qualidade, segundo as normas ISO 9000 constituir uma iniciativa ao TQM, ao possibilitar uma “melhoria significativa no desempenho das empresas em todos os elementos e áreas de TQM”. (Gotzamani et al., 2001, p.1339).

### **2.7.2. Desvantagens**

Pinto, Carvalho & Ho (2006) elaboraram um estudo onde, entre outros constructos, identificaram as principais dificuldades na implantação da ISO 9001, entre eles:

- A elevada complexidade operacional das empresas;
- A dificuldade das empresas em liberar os seus funcionários para capacitações referentes a programas de qualidade;
- A necessidade de conhecimento técnico para a elaboração dos documentos obrigatórios para a implantação da certificação
- A disponibilidade da liderança para a implantação.

Como limitações, os especialistas referem que as empresas certificadas que não possuem gestão estratégica terão de “investir mais tempo na preparação do seu SGQ, e que

a velocidade de mudanças de cenário poderá acarretar revisões sucessivas na documentação do Sistema de Gestão da Qualidade”. (Nascimento et al., 2017, p.66).

Precisamente aqui se constitui um dos principais problemas da norma ISO 9001 no cenário público: a sua “irredutibilidade”. Traduzindo em outras palavras, não é possível obter a certificação sem considerar todos os requisitos da norma.

Desta forma, ao decidir-se pela implementação de um sistema ISO 9001 suscetível de certificação, “o gestor fica comprometido com o conjunto de requisitos previstos na norma, o que exige tempo e esforços que poderiam ser direcionados aos aspetos mais desejáveis do sistema de gestão, como a monitorização da satisfação do cliente e a melhoria contínua”. (Marin, 2012, p.15).

### **2.7.3. A certificação em Portugal**

O período decorrente de 1974 a 1985 foi marcado por preocupações ao nível da reforma da AP, todavia, a qualidade não se constituiu como uma prioridade estratégica nesta fase.

Só no período seguinte de 1995 a 2004, as questões relacionadas com a qualidade começaram a ganhar protagonismo, juntamente com as questões relativas ao *eGovernment*<sup>6</sup>. (Nolasco, 2004, pp.35-37).

Apesar de alguma resistência inicial, relativamente à mudança de paradigma, “impulsionou-se uma verdadeira revolução da cultura organizacional, muito mais centrada na rapidez e na melhoria das respostas às necessidades do cidadão”.

Uma vez que a existência de expectativas demasiado altas e as opções por parte da gestão podem condicionar a continuidade da certificação e do próprio sistema de gestão da qualidade, surgiu a necessidade de criação da carreira de auditor interno e a existência de um apoio supramunicipal para ajudar a ultrapassar desordens que possam ser sentidas. (Félix, Morais & Fonseca, 2018, p.92).

O futuro da qualidade em Portugal vai ser definido através das organizações, uma vez que a qualidade organizacional ocupa uma posição primordial sendo dependente de referenciais, abordagens e das pessoas.

---

<sup>6</sup> Governo eletrónico.

A complexidade das questões que se colocam irá incitar os líderes a encontrar respostas para as novas e emergentes áreas da qualidade, procurando gerir as mudanças e os desafios que daí advêm.

Mais recentemente, no ano de 2019, existiam, em Portugal, 6.123 empresas certificadas. Ao nível europeu, encontra-se abaixo da média (aproximadamente 10.848), comparativamente a países como a Alemanha, França e Espanha, que possuem um elevado número de certificados (47.868; 21.696; 30.801 respetivamente). (ISO 2019)

Desta forma, é importante destacar que se caminha para uma evolução equilibrada, “sem se assistir a um posicionamento futuro colocado a situações extremas quanto a cenários alternativos de posicionamento da qualidade em Portugal.” Não obstante, prevê-se que ao longo dos próximos anos, a qualidade em Portugal poderá vir a ser mais credível, mais abrangente, globalizada e com alguma importância acrescida.

É possível reiterar que, futuramente, a aplicação da qualidade em Portugal estará em parte alinhada com as tendências internacionais, existindo ainda lacunas por preencher em diversos domínios de atuação.

Neste sentido, alguns dos aspetos em que Portugal se encontrará mais equiparado às tendências mundiais são os seguintes:

- “Abrangência do conceito de qualidade;
- Utilização de referenciais normativos internacionais de cariz genérico;
- Penetração da qualidade nos vários setores de atividade;
- Atividades de normalização, acreditação e certificação.

Pelo contrário, Portugal corre o risco de se distanciar das tendências internacionais de evolução da qualidade, nos seguintes aspetos:

- Políticas públicas fortes e eficazes na promoção da qualidade;
- Aplicação de novas ferramentas, referenciais e abordagens específicas, em particular de natureza mais avançada ou ambiciosa;
- Integração efetiva com outros conceitos, em particular no que concerne à inovação;
- Existência de uma cultura nacional da qualidade.”

Em suma, embora Portugal tenha evoluído já de um nível limitado de interpretação da qualidade, existe a necessidade, ao nível internacional de alargar os seus horizontes e ambições, assumindo a qualidade como uma “verdadeira prioridade nacional, devidamente enquadrada por políticas públicas adequadas de forma consistente e inspirada nas melhores práticas mundiais, por todos os agentes relevantes”. (Saraiva et al., 2010, pp.125-131).

## **CAPÍTULO III- Estudo de Caso**

### **3.1. Introdução**

Neste capítulo, irá ser feita, num primeiro momento, a apresentação da entidade do estágio e, de seguida, a apresentação do estudo de caso, realizado na Câmara Municipal de Amarante.

Após a definição dos objetivos do estudo, da metodologia utilizada e da caracterização da amostra serão apresentados e analisados os resultados.

### **3.2 Apresentação da entidade do estágio: Câmara Municipal de Amarante**

#### **3.2.1 Caracterização da entidade objeto de estudo**

Atualmente o concelho estende-se por uma área de 301,3 quilómetros quadrados, a que correspondem 26 freguesias.

Tem uma população de 56.217 habitantes e uma densidade populacional de 187 habitantes por quilómetro quadrado. Rico em termos paisagísticos, para o que contribuem decisivamente as serras do Marão e Aboboreira e o rio Tâmega, o concelho de Amarante reúne também um conjunto notável de edifícios e monumentos, de que se destacam as Igrejas de S. Pedro e S. Domingos, o Solar de Magalhães e a Casa da Cerca. É no Convento de S. Domingos, também chamado Convento de S. Gonçalo, que se encontra sedeada a Câmara Municipal de Amarante.

No Centro Histórico da cidade merecem referência a Ponte, o Convento e Igreja de S. Gonçalo, as Igrejas de S. Pedro e S. Domingos, a Casa da Cerca e o Solar dos Magalhães. Fora da urbe, o destaque vai para os Paços do Concelho de Santa Cruz de Riba Tâmega, o Mosteiro de Travanca e para o românico das igrejas de Mancelos, Jazente, Freixo de Baixo, Gatão ou Gondar.

#### **3.2.2 Estrutura orgânica da CMA**

A estrutura orgânica está departamentalizada pelas grandes áreas de intervenção e de especialização, conforme o organograma que se segue:

**Tabela 4- Estrutura orgânica da CMA**

Departamento de Administração Geral	1 Diretor de departamento 2 Técnico superior 1 Coordenador técnico
Divisão de serviços jurídicos e fiscalização	1 Chefe de divisão 2º grau 4 Técnico superior 10 Especial de fiscalização 3 Assistente técnico
Divisão administrativa e de recursos humanos	1 Chefe de divisão 2º grau 3 Técnico superior 1 Coordenador técnico 9 Assistente técnico 10 Assistente operacional
Divisão financeira e património	1 Chefe de divisão 2º grau 6 Técnico superior 9 Assistente técnico
Divisão de contratação pública e aprovisionamento	1 Chefe de divisão 2º grau 3 Técnico superior 3 Assistente técnico 1 Encarregado operacional 4 Assistente operacional
Divisão de conservação do território	1 Chefe de divisão 2º grau 5 Técnico superior 4 Assistente técnico
Gabinete técnico florestal	1 Chefe unidade 3º grau 2 Técnico superior 2 Assistente técnico
Divisão de ambiente e serviços urbanos	1 Chefe de divisão 2º grau 2 Técnico superior 1 Assistente técnico

	<p>1 Encarregado operacional</p> <p>58 Assistente operacional</p>
Divisão de planeamento e gestão do território	<p>1 Chefe de divisão 2º grau</p> <p>9 Técnico superior</p> <p>1 Coordenador técnico</p> <p>10 Assistente técnico</p> <p>1 Assistente operacional</p>
Divisão técnica de projeto	<p>1 Chefe de divisão 2º grau</p> <p>8 Técnico superior</p> <p>1 Coordenador técnico</p> <p>7 Assistente técnico</p> <p>2 Assistente operacional</p>
Divisão de educação, juventude e desporto	<p>1 Chefe de divisão 2º grau</p> <p>4 Técnico superior</p> <p>24 Assistente técnico</p> <p>2 Encarregado</p> <p>147 Assistente operacional</p> <p>54 Técnico AEC</p>
Divisão de desenvolvimento e coesão social	<p>1 Chefe de divisão 2º grau</p> <p>10 Técnico superior</p> <p>3 Assistente técnico</p> <p>2 Assistente operacional</p>
Divisão de cultura e património cultural	<p>1 Chefe de divisão 2º grau</p> <p>10 Técnico superior</p> <p>15 Assistente técnico</p> <p>11 Assistente operacional</p>
Divisão de tecnologias de informação	<p>1 Chefe de divisão 2º grau</p> <p>2 Especialista de informática</p> <p>3 Técnico informático</p>
Equipa técnica de manutenção	<p>1 Chefe de equipa</p> <p>2 Técnico superior</p> <p>5 Assistente técnico</p>

	54 Assistente operacional
InvestAmarante	1 Chefe de equipa 4 Técnico superior 3 Assistente técnico
Equipa projetos especiais	1 Chefe de equipa 2 Técnico superior
Gabinete de Assessoria Técnica	1 Chefe unidade 3º grau 2 Técnico superior 1 Assistente técnico
Unidade de espaços verdes	1 Chefe unidade 3º grau 1 Técnico superior 1 Coordenador técnico 21 Assistente operacional
Unidade de mobilidade e gestão de meios	1 Chefe unidade 3º grau 1 Técnico superior 2 Assistente técnico 4 Assistente operacional
Gabinete de apoio à presidência	2 Técnico superior 1 Assistente técnico
Serviço municipal de proteção civil	1 Coordenador municipal proteção civil 1 Assistente técnico 2 Assistente operacional
Médico veterinário municipal	1 Assistente técnico 2 Assistente operacional

**Fonte: Elaboração própria com base na estrutura orgânica de 2019 da CMA**

As atividades são desenvolvidas em vários edifícios/equipamentos, circunscritos na sua maioria, no perímetro urbano da cidade de Amarante. Existe, ainda, no núcleo urbano de Vila Meã uma extensão dos serviços camarários (BU e Biblioteca Municipal).

### **3.2.3 Responsabilidades**

As competências e responsabilidades das diferentes unidades orgânicas encontram-se definidas no Regulamento da Organização dos Serviços da Câmara Municipal de Amarante, aprovado pela Assembleia Municipal, em sessão ordinária de 28 de junho de 2018.

A descrição e análise de cada função, relativa aos trabalhadores afetos às várias Unidades Orgânicas, assim como as qualificações e requisitos mínimos para a admissão, na fase de seleção, e adequado desempenho das mesmas, após recrutamento, é apresentada no Manual de Funções do Município de Amarante, incluindo as funções do:

- Representante Operacional da Gestão de Topo;
- Responsável da Qualidade;
- Gestor de Processo.

### **3.2.4 A implementação do SGQ: ISO 9001: 2015**

De seguida, far-se-á a apresentação da estrutura do SGQ adotada pela CMA na implementação da Norma ISO 9001:2015.

#### **3.2.4.1 Estrutura do SGQ**

O Manual de Gestão da Qualidade (MGQ) descreve os princípios adotados no SGQ para a concretização da Política da Qualidade definida.

As disposições apresentadas pretendem garantir a satisfação de todas as partes interessadas.

O modelo desenvolvido tem como objetivo a melhoria contínua do desempenho do SGQ, como fator decisivo para o sucesso.

Internamente, este Manual pretende ser um instrumento de formação e de informação sobre os aspetos relevantes para a Qualidade.

O MGQ aplica-se a toda a estrutura funcional e organizacional, às atividades e serviços, sendo as suas diretrizes e recomendações de cumprimento vinculativo e aplicável a nível funcional a todos os colaboradores dos serviços englobados no âmbito definido.

A certificação da Câmara Municipal de Amarante tem como base a NP EN ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – no âmbito de: “Prestação de serviços ao cliente/município e outras partes interessadas, no âmbito de todas as atividades desenvolvidas pelo Município de Amarante”.

Não foram verificadas exclusões à norma de referência NP EN ISO 9001.

### 3.2.4.2 Estrutura documental do SGQ

A estrutura documental do SGQ é composta pelo conjunto de documentos que se enquadram em quatro níveis, hierarquicamente distintos:

**Tabela 5 - Estrutura documental do SGQ na CMA**

<b>1 NÍVEL</b>	<b>MANUAL DA QUALIDADE</b> – define a estrutura organizacional dos serviços incluídos no âmbito, a sua estrutura documental, os processos e funções do SGQ. O MGQ é revisto sempre que necessário, encontrando-se a responsabilidade pela revisão definida no Procedimento da Qualidade “Controlo de Documentos e Registos”, de forma a manter o manual conforme os requisitos do SGQ em vigor.
<b>2 NÍVEL</b>	<b>DOCUMENTOS OPERACIONAIS (PROCESSOS)</b> – definem quem e como se realiza cada uma das funções/atividades decorrentes do seu objetivo e campo de aplicação.
<b>3 NÍVEL</b>	<b>INSTRUÇÕES DE TRABALHO/</b>

	<p><b>PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE</b>  – servem de referência à realização de todas as atividades/processos, relevantes para a Qualidade.</p>
<p><b>4 NÍVEL</b></p>	<p><b>REGISTOS</b> – criados de forma a comprovar a operacionalidade do SGQ. Estes estão definidos em cada um dos documentos aos quais se encontram indexados. Os registos são identificados, arquivados, protegidos e mantidos recuperáveis de forma a garantir a conformidade com os requisitos especificados. O tempo de arquivo começa após o término do preenchimento dos registos.</p> <p><b>DOCUMENTOS EXTERNOS</b> – documentos que servem de referência à realização do serviço/produto ou proporcionam evidência ao SGQ. São identificados, e quando aplicável, controlados quanto ao seu estado de atualização/vigência protegidos e mantidos de forma a garantir a conformidade com os requisitos especificados. Pormenores sobre o controlo de documentos externos são definidos no procedimento da qualidade “Controlo de Documentos e Registos”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base na estrutura documental de 2019 da CMA

### **3.2.4.3 Política da qualidade**

A Câmara Municipal de Amarante aposta na melhoria contínua dos seus serviços, visando a satisfação das necessidades e expectativas dos seus Municípes, assim, e com o objetivo de dar cumprimento a estes princípios, a Política da Qualidade assenta num conjunto de intenções e orientações previstas na Missão/Visão/Política da Qualidade.

### **3.2.4.4 Objetivos da qualidade**

Os Objetivos da Qualidade de cada Unidade Orgânica/Processo SGQ coincidem com os objetivos anuais estabelecidos para cada.

### **3.2.4.5 Sequência e interação entre os processos**

Inerentes a cada processo existem atividades que se encontram documentadas nos seguintes Procedimentos da Qualidade: Auditorias Internas da Qualidade, Ações Corretivas e de Melhoria, Controlo de Documentos e Registos e Tratamento de Não Conformidades e Reclamações, entre outros procedimentos.

### **3.2.4.6 Visão/missão**

**Visão:** Ser reconhecido como um destino turístico e cultural por excelência, um município socialmente coeso, economicamente competitivo, inovador, atrativo, sustentável e transparente, assumindo a sua preponderância na região.

**Missão:** Promover o desenvolvimento do território, no respeito pelos princípios da eficiência, da equidade e da sustentabilidade, perseguindo a excelência e sendo um agente facilitador e um parceiro das pessoas, das empresas e das instituições.

**Orientações estratégicas:** Qualidade de vida, saúde e bem-estar; Prosperidade económica; Inovação e conhecimento; Cultura e património; Coesão social e territorial; Governança e cidadania ativa.

### **3.2.4.7 Certificação pela APCER**

A CMA encontra-se certificada pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) desde 2008, sendo que desde 2014 a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade se estende a todos os serviços da Câmara.

Ainda este ano (2021) a mesma entidade renovou a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade do Município de Amarante, tendo em conta os requisitos da Norma Europeia NP EN ISO 9001 que constitui a referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Esta renovação é válida por três anos e atesta, uma vez mais, o pleno comprometimento do Executivo, Dirigentes e Colaboradores na melhoria contínua da organização.

### **3.3 Estudo de Caso: objetivos**

O estudo de caso enquanto modalidade de pesquisa é definido como “ uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.” (Ventura, 2007, p.384).

O presente estudo de caso é aplicado à CMA e tem como finalidade analisar os benefícios e as dificuldades sentidas na implementação de um sistema de gestão da qualidade- Norma ISO 9001:2015 durante o período pandémico, através da perceção dos gestores de processos da CMA.

#### **3.3.1 Metodologia e instrumentos de medida**

O presente estudo de caso recorre à metodologia quantitativa, através da análise de factos concretos e à metodologia qualitativa, mediante a descrição de opiniões e pontos de vista. Para tal, o método de recolha de dados adotado foi o questionário.

O questionário é composto por questões de resposta fechada e de resposta aberta. Às perguntas de resposta fechada procedeu-se à análise quantitativa, recorrendo-se à

análise das médias e desvio-padrão. Para as perguntas de resposta aberta, procedeu-se à análise qualitativa através da análise de conteúdo.

Para responder às questões de resposta fechada utilizou-se a Escala de *Likert*, onde é solicitado que os inquiridos indiquem de 1 a 7 o seu nível de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”.

Por sua vez, nas questões de resposta aberta os inquiridos tiveram a possibilidade de responder às questões formuladas de forma mais opinativa, livre e espontânea.

Para a análise destas respostas, procede-se à análise do conteúdo, que é composto pelos seguintes elementos: Entrevista (i.e., pergunta aberta); Unidade de Registo (registo da informação relativa à categoria e/ou subcategoria); Polarização (avaliação da informação dentro da unidade de registo, que pode ser positiva (+), negativa (-) ou neutra (0)) e, por fim, a Unidade de numeração que diz respeito ao número de vezes que a categoria ou subcategoria é registada em unidades de registo.

Neste questionário identificou-se 3 categorias (A, B, C). Estas categorias compreendem as questões 7, 8 e 9 do questionário.

A categoria A mede a vontade de dar “continuidade do ao SGQ”, a categoria B mede as dificuldades sentidas durante a pandemia e a Categoria C circunscreve-se às propostas de melhoria da qualidade.

Para a criação destes questionários foi utilizada a ferramenta de trabalho designada “*Google forms*”.

Após a criação dos questionários, a sua distribuição pelos gestores de processos só foi efetuada após a aceitação e abalo da Chefe da Divisão Administrativa dos Recursos Humanos (DARH). A distribuição foi, então, feita através dos *emails* de todos os gestores de processos da CMA.

### **3.3.2 Variáveis de medida**

Após a recolha das respostas ao questionário, procedeu-se à análise da informação quantitativa e da informação qualitativa. Mais à frente neste trabalho apresentam-se, a informação quantitativa e a informação qualitativa.

Relativamente à informação qualitativa, procedeu-se à análise de conteúdo considerando que “este método de análise enriquece a leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de desvelar as relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas.” (Cavalcante, Calixto & Pinheiro, 2014, p.14).

O quadro seguinte descreve as categorias e as respetivas perguntas, assim como, a descrição do que se pretende medir.

**Quadro 1 - Categoria, perguntas e descrição dos objetivos relativos à questão 7, 8 e 9 do questionário**

<b>CATEGORIA</b>	<b>PERGUNTAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A- Continuidade do SGQ	Considera que a continuidade e manutenção do SGQ em tempo de pandemia foi dificultada e porquê?	Pretende-se analisar o efeito da pandemia no SGQ, segundo a opinião dos participantes.
B- Dificuldades sentidas durante a pandemia	Refira, sff, as principais dificuldades sentidas em tempo pandémico, no sentido de a CMA continuar a entregar o mesmo nível de qualidade de serviço aos seus utentes.	Procura-se identificar quais as dificuldades sentidas durante a pandemia por parte dos gestores de processos na prestação de um serviço de qualidade.
C- Propostas de melhoria	Indique algumas melhoras que poderiam incrementar a qualidade dos serviços da CMA.	Pretende- se averiguar a participação dos respondentes na melhoria do serviço prestado.

**Fonte: Elaboração própria com base nas questões do questionário**

### 3.3.3 Amostra

O questionário foi enviado para 23 gestores de processos da CMA, sendo que apenas 18 dos inquiridos responderam ao questionário. Assim, a amostra recolhida é cerca de 78,2 % do total de questionários enviados.

Esta amostra é constituída por - 55% homens e 45% mulheres. Todos os respondentes possuem a categoria profissional de Técnico-superior. Por sua vez, a média de idades situa-se nos 48 anos.

**Quadro 2 - Total e percentagem da amostra**

	<b>TOTAL</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Homens	10	10/18= 55%
Mulheres	8	8/18= 45%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base na adesão ao questionário por parte dos gestores de processos

## 3.4 Apresentação e discussão de resultados

Neste ponto procede-se à análise dos resultados dos questionários realizados aos gestores de processos da CMA que trabalham com a gestão da qualidade (ISO 9001) diariamente. Primeiramente faz-se a análise quantitativa às respostas fechadas do questionário e, posteriormente, a análise qualitativa às perguntas abertas (de resposta livre) do questionário.

### 3.4.1 Análise quantitativa

Através da análise das questões fechadas do questionário relativamente à importância e ao impacto do SGQ no meio laboral em que os gestores se encontram, é

possível retirar evidências que provam o contentamento ou descontentamento dos respondentes face à implementação do SGQ na CMA.

### Gráfico 1 - Análise da questão n°1 do questionário

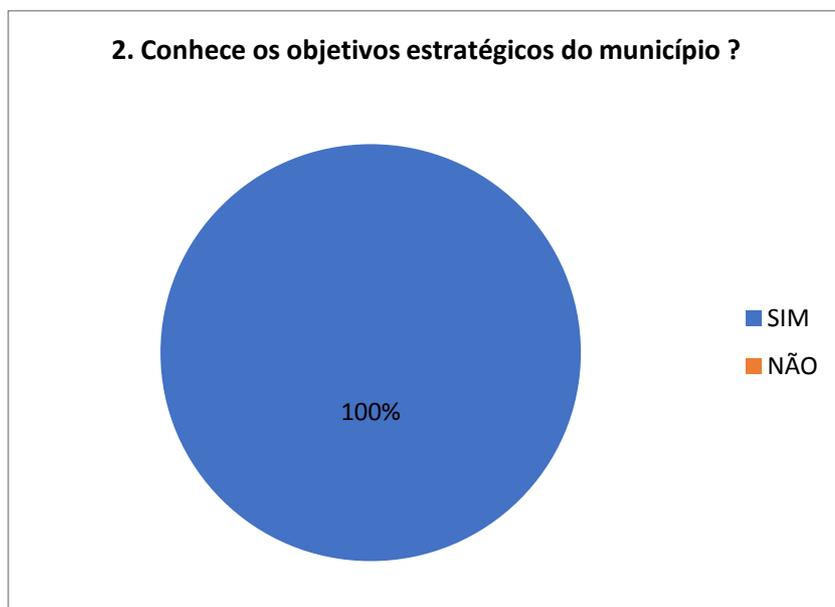


Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao questionário aplicado na CMA

Relativamente à **questão n°1** acerca do conhecimento da missão e visão do município por parte dos gestores de processos, é possível retirar, através do questionário, que os 18 gestores concordam, unanimemente, acerca do seu conhecimento sobre a missão e visão do município. Como mencionado anteriormente, o município de Amarante apresenta como missão a promoção do desenvolvimento do território e como visão o seu reconhecimento como um município coeso, competitivo e sustentável.

A missão e a visão são dois aspetos muito importantes e que devem ser seguidos por todos os colaboradores dentro de uma organização, pois define a maneira da mesma atuar e tomar decisões.

**Gráfico 2 - Análise da questão nº2 do questionário**

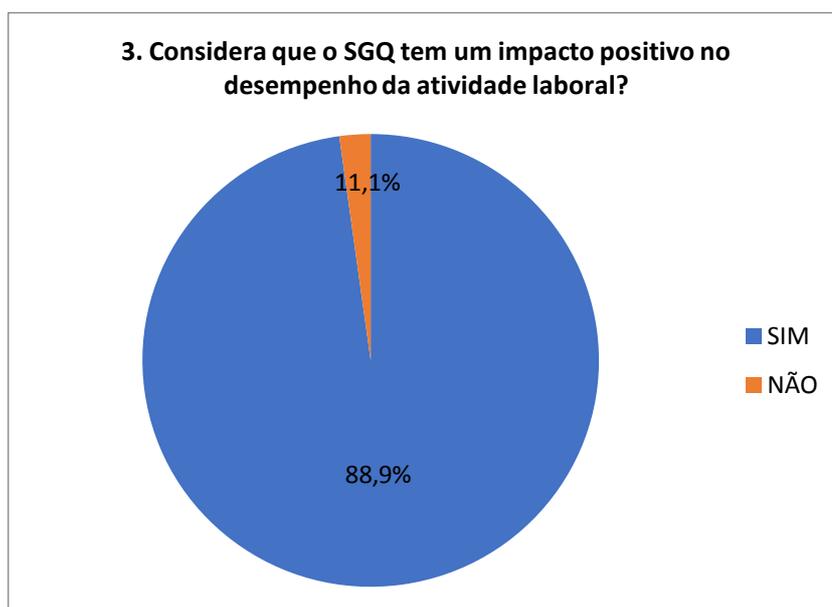


**Fonte:** Elaboração própria com base nas respostas ao questionário aplicado na CMA

Quanto à **questão nº2** sobre o conhecimento dos objetivos estratégicos do município, segundo a opinião dos 18 gestores, os objetivos estratégicos são, igualmente, partilhados e conhecidos por todos.

Os objetivos estratégicos relacionam-se, entre outros, com a qualidade de vida, a coesão social e territorial.

**Gráfico 3 - Análise da questão nº3 do questionário**



**Fonte:** Elaboração própria com base nas respostas ao questionário aplicado na CMA

Por sua vez, a **questão nº3** relativa ao impacto positivo do SGQ no desempenho da atividade laboral, segundo os dados retirados do questionário, 2 gestores responderam que o SGQ não tem um impacto positivo no desempenho da atividade laboral, enquanto 16 gestores responderam que sim.

Embora a maioria tenha dado uma resposta favorável acerca do impacto positivo do SGQ no desempenho da atividade laboral, importa perceber os motivos que levaram 2 gestores a responder negativamente.

**Tabela 6- Análise da média e desvio padrão da questão nº4**

<b>O SGQ tem um impacto positivo no(a):</b>		
<u>Alíneas</u>	<u>Média</u>	<u>Desvio Padrão</u>
a)Organização interna	<b>4.56</b>	<b>0.98</b>
b)Controlo de documentos e processos	<b>4.33</b>	<b>0.97</b>
c) Alinhamento de objetivos estratégicos com	<b>4.22</b>	<b>0.81</b>

objetivos operacionais		
d) Definição de procedimentos de trabalho	<b>4.44</b>	<b>0.78</b>
e) Planeamento da atividade da unidade orgânica	<b>4.22</b>	<b>1.00</b>
f) Controlo da execução das atividades/objetivos	<b>4.22</b>	<b>1.00</b>
g) Auxílio de ferramentas de trabalho	<b>4.33</b>	<b>0.91</b>
h) Auxílio na tomada de ações corretivas	<b>4.50</b>	<b>1.10</b>
i) Simplificação de processos e procedimentos	<b>4.50</b>	<b>1.04</b>
j) Recolha e monitorização de indicadores	<b>4.56</b>	<b>0.92</b>
k) Análise de riscos e oportunidades	<b>4.94</b>	<b>1.00</b>
l) Identificação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas	<b>4.94</b>	<b>1.00</b>
m) Tempo de trabalho	<b>4.78</b>	<b>0.94</b>
n) Desburocratização dos processos	<b>4.83</b>	<b>0.99</b>
o) Redução de custos	<b>4.83</b>	<b>0.92</b>
p) Satisfação do utente	<b>4.78</b>	<b>0.94</b>
q) Satisfação dos colaboradores	<b>4.61</b>	<b>0.92</b>
r) Satisfação das partes interessadas	<b>4.56</b>	<b>0.86</b>
s) Eficiência dos recursos humanos	<b>4.44</b>	<b>0.92</b>

t) Eficiência dos recursos materiais e tecnológicos	<b>4.78</b>	<b>0.65</b>
---	-------------	-------------

**Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à questão nº4**

Ao nível do impacto do SGQ, na **questão nº4**, a avaliação das diversas alíneas situa-se entre o 4 (nem concordo nem discordo) e o 5 (concordo) segundo a Escala de Likert e, portanto, as opiniões dos inquiridos é positiva quanto ao impacto do SGQ na atividade laboral.

Concretamente, o desvio-padrão de cada alínea encontra-se próximo do 0, o que indica que os dados não se encontram muito dispersos.

Importa salientar que a média positiva encontra-se entre o 4 e o 5, sendo que nenhuma é igual ou excede o 5.

As conclusões que importam retirar, ao nível de maior concordância, revelam-se nas alíneas relativas à análise de riscos e oportunidades, na identificação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, no controlo de documentos e impressos, no auxílio de ferramentas de trabalho, na simplificação de processos e procedimentos, na satisfação dos colaboradores, na satisfação das partes interessadas e na eficiência dos recursos materiais e tecnológicos.

**Gráfico 4 - Análise da questão nº5 do questionário**



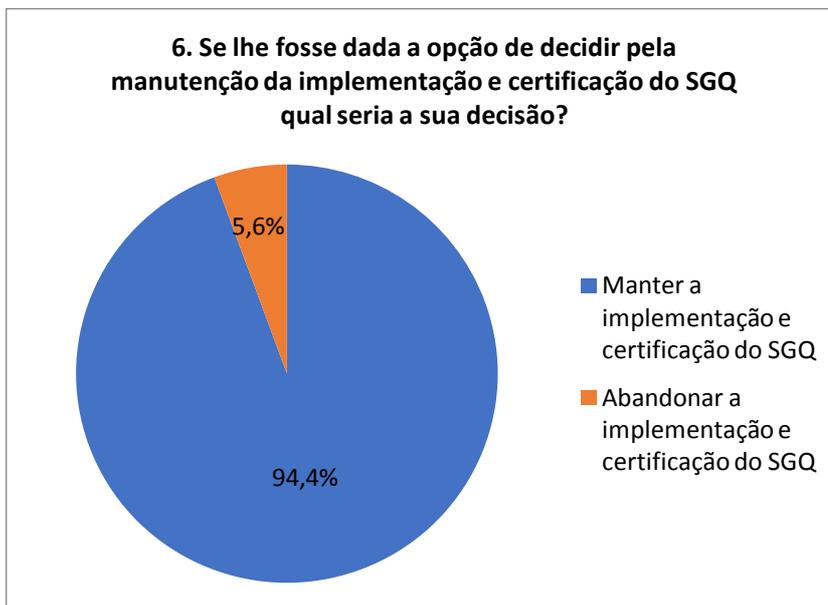
**Fonte:** Elaboração própria com base nas respostas ao questionário aplicado na CMA

Quanto à **questão nº5**, a partir da análise do questionário, é possível constatar que 1 dos gestores respondeu que não recomendariam a outro colega a implementação e certificação do SGQ e os restantes 17 responderam que sim.

Como dito anteriormente, o facto de as organizações terem de investir muito tempo na preparação do seu SGQ e as mudanças que este acarreta, pode ser um dos motivos da não recomendação a outro colega.

Além do tempo dispensado e das mudanças afetas, são necessários diversos conhecimentos na área, assim como, disponibilidade da liderança para capacitar os seus colaboradores.

**Gráfico 5 - Análise da questão nº6 do questionário**



**Fonte:** Elaboração própria com base nas respostas ao questionário aplicado na CMA

Por fim, na **questão nº6**, apenas 1 dos gestores respondeu que optaria pelo abandono da implementação e certificação do SGQ, enquanto os restantes 17 manteriam a mesma.

Embora 1 dos colaboradores acredite que o abandono do SGQ seria uma opção favorável pelos motivos já mencionados acima, os restantes 17 colaboradores vêm vantagens na manutenção do SGQ, possivelmente pelos seguintes motivos: a melhoria da imagem e a melhoria da qualidade dos processos, o que resultaria em resultados significativos para a organização.

### **3.4.2 Análise qualitativa**

Neste ponto procede-se à análise das questões abertas relativamente à manutenção do SGQ durante o período pandémico, ao mesmo tempo que se pretende averiguar as dificuldades sentidas e as sugestões de melhoria.

**Tabela 7 - Análise da questão nº7 - Categoria A - Continuidade do SGQ**

<b>CATEGORIA</b>	<b>ENTREVIST</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>	<b>POLARIZAÇÃ O</b>	<b>UNIDADE DE NUMERAÇÃ O</b>
<b>A-Continuidade do SGQ</b>  <b>PERGUNTA:</b>  7) Considera que a continuidade e manutenção do SGQ em tempo de pandemia foi dificultada e porquê?	<b>1</b>	“Sim (...) porque não houve capacidade para pensar em SGQ no contexto em que se viveu”.	-	<b>10</b>
	<b>2</b>	“Não foi dificultada porque todos os funcionários tinham acesso a todas as ferramentas de trabalho”	+	
	<b>3</b>	“Não considero que tenha sido dificultada, devendo, isso sim, ser ajustada”	+	
	<b>4</b>	“Não se conseguiram atingir	-	

		algumas metas inicialmente previstas”	
	<b>5</b>	“... a limitação do atendimento presencial dificulta a <u>resolução dos problemas...</u> pode diminuir o <u>nível de satisfação...</u> e o <u>alcance de algumas metas</u> ”	-
	<b>6</b>	“... sendo o meu processo operacional, os procedimentos internos e objetivos foram os mesmos”	+
	<b>7</b>	“... coloca-se o cenário do não alcance de alguns objetivos e indicadores inicialmente definidos”	-

	<b>8</b>	“Não dificultou uma vez que as normas foram cumpridas mesmo em teletrabalho”.	+	
	<b>9</b>	“...apesar de os indicadores de atendimento presencial terem sido drasticamente reduzidos... o teletrabalho veio permitir acréscimos de produtividade em <i>backoffice</i> ”	+	
	<b>10</b>	“Foi dificultada por todos os constrangiment os associados à pandemia, nomeadamente , ao <u>teletrabalho</u> , <u>horários</u> <u>contínuos</u> , etc.	-	

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à questão n°7

Quanto à **questão n°7**, relativa à continuidade e manutenção do SGQ em tempo pandêmico, a percentagem de respostas obtidas pelos questionários distribuídos situou-se nos 88%. A polarização encontra-se dividida entre positivo e negativo, uma vez que 50% das respostas demonstram que não existiram dificuldades significativas e os restantes 50% acreditam que essas diferenças possam ter sido relevantes, nomeadamente pelo encerramento de alguns serviços, as restrições de circulação, o teletrabalho, os horários contínuos e a falta de atendimento presencial que pode ter levado à diminuição do nível de satisfação.

**Tabela 8- Análise da questão n°8- Categoria B- Dificuldades sentidas durante a pandemia**

<b>CATEGORIA</b>	<b>ENTREVISTA</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>	<b>POLARIZAÇÃO</b>	<b>UNIDADE DE NUMERAÇÃO</b>
<b>B-Dificuldades sentidas durante a pandemia</b>  <b>PERGUNTA:</b>  <b>8) Refira, sff, as principais dificuldades sentidas em tempo pandêmico, no sentido de a CMA continuar a entregar o mesmo nível de qualidade de serviço aos seus utentes.</b>	<b>1</b>	“Dificuldade em afetar um atendimento personalizado”	-	<b>13</b>
	<b>2</b>	“ (...) todo o <i>backoffice</i> funcionou em pleno em teletrabalho... o período pandêmico não afetou a qualidade de serviços”	+	
		“Atendimento presencial		

	<b>3</b>	mais contido”	-	
	<b>4</b>	“As limitações ao atendimento presencial vieram incrementar o atendimento agendado e/ou <i>online</i> , o que acaba por ser benéfico na organização do serviço”.	+	
	<b>5</b>	“Não foi possível realizar algumas deslocações ao terreno e efetuar algumas reuniões presenciais necessárias”	-	
	<b>6</b>	“Dificuldade na transferência de chamadas telefônicas para a divisão correta (...)”	-	

		defraudam-se as expectativas na resolução do problema”		
	<b>7</b>	“Uma das medidas implementadas para diminuir o risco de contágio, foi a constituição de equipas sempre com os mesmos elementos, o que condicionou por vezes a qualidade dos trabalhos realizados”	-	
	<b>8</b>	“O aumento do volume de trabalho”	-	
	<b>9</b>	“Sem dificuldades especiais”	+	
	<b>10</b>	“A maior dificuldade verificada foi ao nível do	-	

		atendimento presencial quer pelas dificuldades de deslocação dos munícipes, quer pela restrição emanada pelo governo”.	
	<b>11</b>	“Impossibilidade de efetuar um atendimento personalizado”	-
	<b>12</b>	“As principais dificuldades foram o facto de a instituição não estar à partida preparada para o trabalho remoto e para o atendimento presencial”.	-
	<b>13</b>	“As principais dificuldades são o <u>menor número de trabalhadores nos espaços</u>	-

		físicos do município e como consequência existir a <u>necessidade de marcações prévias de atendimento”</u>	
--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à questão n°8

Por sua vez, na **questão n°8**, acerca das principais dificuldades sentidas durante a pandemia ao nível da entrega do mesmo nível de qualidade de serviço aos seus utentes, obteve-se uma percentagem de respostas dos inquiridos de 83%. A polarização é maioritariamente negativa (77%), ou seja, os respondentes acreditam que existiu um impacto bastante significativo da pandemia na prestação de um serviço de qualidade.

A dificuldade mais sentida revela-se ao nível do atendimento presencial e personalizado ao cidadão, uma vez que devido à pandemia este foi obrigado a ser mais contido, o que teve como consequência a posterior dificuldade no encaminhamento de chamadas entre os diversos departamentos.

**Tabela 9- Análise da questão n°9- Categoria C- Propostas de melhoria**

CATEGORIA	ENTREVISTA	UNIDADE DE REGISTO	POLARIZAÇÃO	UNIDADE DE NUMERAÇÃO
<b>C-Propostas de melhoria</b>	<b>1</b>	“Melhores serviços <i>online</i> ”	+	

<p><b>PERGUNTA:</b></p> <p>9) Indique algumas melhorias que poderiam incrementar a qualidade dos serviços da CMA.</p>	2	“Maior acompanhamento e comprometimento da gestão de topo”	+	14
	3	“A reengenharia de processos administrativos”	+	
	4	“Maior disponibilização de formulários e informação <i>online</i> ”	+	
	5	“Apesar de verificar a importância do SGQ, existe alguma rigidez no modelo que dificulta uma eficaz utilização do modelo para implementação dinâmica de medidas corretiva e de ajustamento.”	-	

	<b>6</b>	“Implementar a figura do revisor de projeto”	+
	<b>7</b>	“Melhor direcionamento das chamadas telefônicas”	+
	<b>8</b>	“Melhorar a <u>comunicação interna</u> e facultar aos colaboradores <u>formação profissional</u> adequada às respectivas funções”	+
	<b>9</b>	“ <u>Auditorias internas</u> mais frequentes. <u>Cliente mistério</u> ”	+
	<b>10</b>	“ <u>Otimização de fluxos de trabalho em assuntos interorgânicos e organização da tramitação</u> ”	+

		<u>processual e procedimental</u> em áreas específicas”		
	<b>11</b>	“Maior interação digital entre munícipe e município”.	+	
	<b>12</b>	“Sensibilizaçã o geral para o cumprimento dos prazos de resposta”	+	
	<b>13</b>	“ <u>Melhoria das instalações, incremento da desmaterializa ção de processos e procedimentos, implementação de consulta online de processos e telepagamento de taxas, apoio ao teletrabalho e à flexibilidade de horários</u> para	+	

		determinados grupos profissionais, <u>formação profissional</u> , <u>acesso</u> à <u>informação</u> no site institucional mais clara e intuitiva.”		
	<b>14</b>	“Uma maior sensibilidade e responsabilidade por todos os intervenientes no processo”	+	

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à questão n°9

Por fim, na **questão n°9**, sobre as propostas de melhoria que possam incrementar a qualidade dos serviços na CMA, a percentagem de respostas foi de 77%. A polarização foi bastante positiva, situada nos 93%, o que denota que os respondentes reconhecem que existem aspetos que possam ser melhorados, nomeadamente, a melhoria dos serviços *online*, uma maior disponibilização de formulários e informação *online*, assim como, a implementação de consulta *online* de processos e telepagamento de taxas.

Em suma, o teletrabalho veio reconhecer a necessidade de uma melhoria nos serviços prestados através da internet, uma vez que podem favorecer tanto o prestador do serviço, como o próprio cidadão, o que possibilitará uma maior celeridade ao nível dos processos.

### Quadro 3 - Quadro resumo dos resultados da polarização

<b>CATEGORIA</b>	<b>% RESPOSTA</b>	<b>NEGATIVO (-)</b>	<b>NEUTRO (0)</b>	<b>POSITIVO(+)</b>
<b>A</b>	<b>16/18= 88%</b>	<b>(5)= 50%</b>	<b>0%</b>	<b>(5)= 50%</b>
<b>B</b>	<b>15/18= 83%</b>	<b>(10)= 77%</b>	<b>0%</b>	<b>(3)= 23%</b>
<b>C</b>	<b>14/18= 77%</b>	<b>(1)= 7%</b>	<b>0%</b>	<b>(13)= 93%</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base nos resultados do questionário

No que toca à polarização, a categoria A obteve uma polarização tanto positiva como negativa, a categoria B alcançou, por sua vez, uma percentagem maioritariamente negativa e, por fim, a categoria C possui uma polarização maioritariamente positiva.

## **CAPÍTULO IV- Conclusão**

A palavra “qualidade” tem vindo a ganhar cada vez mais importância no seio das organizações.

Neste sentido, a implementação de um SGQ num organismo público tem como finalidade principal a procura da qualidade total, que veio a ser atingida pela adoção do NPM. O *New Public Management* veio orientar-se, gradualmente, para o serviço público com principal foco na qualidade de serviço prestado ao cidadão, sendo que para tal seria necessária a capacitação dos funcionários públicos.

Neste sentido, a Administração pública passou de um modelo burocrático para uma Administração focada nos resultados, colocando Portugal nesta linha de orientação.

Desta forma, ao nível da Administração local, a certificação ISO 9001: 2015 veio garantir que a organização dispusesse de um SGQ formalizado, sob o qual as atividades são planeadas com base na satisfação dos requisitos da qualidade, o que leva a ganhos de eficiência e à diminuição de problemas externos e/ ou internos.

Pela aplicação do questionário, efetuado neste trabalho, para a concretização do estudo de caso na CMA (ver capítulo 3) é possível apurar que 17 dos 18 participantes consideram que o SGQ tem um impacto positivo no desempenho da atividade laboral, da mesma forma que recomendariam a sua implementação e certificação a um colega de outro município.

A pandemia por covid-19 trouxe um conjunto de limitações na prestação de um serviço público, embora mediante o estudo de caso realizado se possa reconhecer que as alterações não tenham sido demasiado significativas.

Por exemplo, ao nível do atendimento presencial o período pandémico dificultou a resolução de problemas, o que aliado ao encerramento de alguns serviços impediu o alcance de algumas metas inicialmente previstas. O teletrabalho, os horários desfasados, a falta de deslocações ao terreno e de algumas reuniões presenciais necessárias obrigou a um maior constrangimento dos colaboradores, o que se refletiu na qualidade dos trabalhos realizados.

Desta forma, as melhorias possíveis para ajudar a contornar esta situação constataram-se, maioritariamente, pela melhoria dos serviços *online*, um melhor direcionamento das chamadas telefónicas, a melhoria da comunicação interna, uma maior frequência de auditorias internas, assim como, a disponibilização de formação profissional

aos colaboradores, adequada às suas respetivas funções, de forma a estarem mais preparados para estas situações imprevisíveis.

Em suma, é essencial que se continue a apostar na gestão da qualidade nos serviços públicos, uma vez que os resultados demonstram um impacto positivo para todas as partes interessadas, assim como em diversos procedimentos de trabalho.

## **Implicações para a Administração Pública**

O SGQ tem um papel essencial na Administração Pública, uma vez que possibilita a melhoria na prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos.

Nesta medida, foi através de uma aposta na melhoria da qualidade dos serviços públicos que o papel do cliente começou a ser mais valorizado, sendo que a satisfação do mesmo passou a ser um objetivo primordial.

Em suma, a Administração Pública possui um papel fulcral na vida dos cidadãos, uma vez que apresenta como função a representação dos seus interesses e a prestação de um melhor serviço possível.

A situação epidemiológica atual acaba por trazer consequências na Administração Pública, como é visível no atendimento prestado ao cidadão, o que condiciona uma melhor atuação dos colaboradores.

## **Limitações e recomendações para trabalhos futuros**

Em primeiro lugar, tendo em conta o limite temporal para efetuar a investigação, optou-se por um estudo de caso único, tendo a plena consciência de que este facto empobrece as conclusões, e que seria benéfico a comparação com mais estudos no setor público.

Apesar disso, importa reconhecer que um estudo de caso único também pode contribuir para o conhecimento do fenómeno investigado, embora não seja suscetível de generalização.

Neste sentido, seria bastante importante se este estudo de caso pudesse ter um alcance maior, na medida em que a sua aplicação abrangesse outras instituições públicas, permitindo reconhecer as vantagens e desvantagens do SGQ, assim como, a capacidade de encontrar mais sugestões de melhoria. Em particular, em tempos de pandemia, poderia ser possível descobrir os maiores riscos e inconvenientes que possam ter surgido neste contexto, conhecer as decisões tomadas e seus impactos e inventariar melhores soluções de forma a prevenir ou evitar no futuro situações laborais contraproducentes.

Além de se sugerir a aplicação a outras instituições públicas, convém mencionar que uma maior adesão dos funcionários, dos diversos departamentos, traria uma vantagem

significativa, uma vez que permitiria uma maior amostragem e conseqüentemente resultados mais significativos.

Este estudo focou-se no SGQ, nas vantagens e dificuldades sentidas na sua implementação, em particular no contexto pandémico, outros estudos poderiam alargar a pesquisa nas diversas áreas/setores do organismo público de forma a poder-se fazer comparações e priorizar iniciativas de melhoria.

## Bibliografia

- Araújo, J. F. (2000). Improving public service delivery: the crossroads between agencification and traditional bureaucracy. *Paper presented at the International Research Symposium on Public Management IV (IRSPM IV)*, Rotterdam. Disponível em:  
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4544/1/Vers%C3%A3oFinaloFinalDefi.pdf> (Acedido em: 19 de abril de 2021).
- Arroteia, M. C., Zuccari, P., & Tomaz, W. L. (2015). Features and Deployment Decisions the ISO 9001:2008: Multiple Case Study in the Midwest of São Paulo State. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da Fundace*, 6(1), 102 – 128. Disponível em:  
<https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/247/70> (Acedido em: 18 de fevereiro de 2021).
- Calarge, F. A., & Lima, P. C. (2001). Da abordagem do TQM (Total Quality Management) ao GQM (Global Quality Management): A inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. *Gestão & Produção*, 8 (2), 196 – 213. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/gp/a/cYt3vXTsv6TNprVdcx93GMD/abstract/?lang=en> (Acedido em: 25 de abril de 2021).
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (18), 3906 – 3924. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/254298900\\_Linking\\_human\\_resource\\_management\\_practices\\_and\\_customer\\_satisfaction\\_on\\_product\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/254298900_Linking_human_resource_management_practices_and_customer_satisfaction_on_product_quality) (Acedido em: 20 de abril de 2021).
- Carvalho, M.M. (2008). Qualidade em Batalha, M.O. (ed.), *Introdução à engenharia de produção*. 53-74. Elsevier Editora. Brasil. Disponível em:  
<https://docero.com.br/doc/x510se1> (Acedido em: 29 de maio de 2021).
- Carvalho, M. S., & Tonet, H. C. (1994). Qualidade na administração pública. *Revista de Recursos Humanos*, 28 (2), 137 – 152. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/13831/qualidade-na-administracao-publica> (Acedido em: 18 de novembro de 2020).
- Castel-Branco, T., Carinhas, C., & Cruz, E. (2008). *Caracterização dos recursos humanos da administração pública portuguesa*. Lisboa. Disponível em:  
<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=5404089c-6dd8-49ba-84ed-a3f4f796318f&ID=16> (Acedido em: 25 de abril de 2021).
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, K. M. M. (2014). Análise de conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e

- limitações do método. *Informação e Sociedade*, 24 (1), 13 – 18. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10000/10871> (Acedido em: 28 de julho de 2021).
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Organization Science*, 20 (1), 253 – 272. Disponível em: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=OcJdAgcAAAAJ&citation\\_for\\_view=OcJdAgcAAAAJ:9yKSN-GCB0IC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=OcJdAgcAAAAJ&citation_for_view=OcJdAgcAAAAJ:9yKSN-GCB0IC) (Acedido em: 31 de julho de 2021).
- Correia, L. C., Mélo, M. A., & Medeiros, D. D. (2006). Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. *Produção*, 16 (1), 111 – 125. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3967/396742026010.pdf> (Acedido em: 26 de maio de 2021).
- Crosby, P.B. (1979). Quality is free. *The art of making quality certain*. New American Library. Nova Iorque. Disponível em: <http://www.simpsonexecutivecoaching.com/pdf/orgdesign/quality-free-philip-crosby.pdf> (Acedido em: 8 de outubro de 2021).
- Dale, B., & Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos: Um guia para executivos*. Editorial Presença. Lisboa.
- Deming, W. E. (2013). *The Essential Deming Leadership Principles from the Father of Quality*, McGraw-Hill Education. Europe. Disponível em: [https://books.google.pt/books?id=A8g\\_k4EsyI4C&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=A8g_k4EsyI4C&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (Acedido em: 11 de maio de 2021).
- Feigenbaum, A.V. (1986). Total Quality Control. *Harvard Business Review*, 93-101. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=cGzgjWUkaYC&oi=fnd&pg=PA221&dq=armand+feigenbaum+total+quality+control&ots=1YhFg4UnCF&sig=lvSc4MtSO0Mi0zv5-0Ib3F2iuvk#v=onepage&q=armand%20feigenbaum%20total%20quality%20control&f=false> (Acedido em: 8 de outubro de 2021).
- Félix, S., Morais, M. G., & Fonseca, J. (2017). A certificação dos sistemas de gestão da qualidade nos municípios: Estudo de caso nas comunidades intermunicipais região de Coimbra e Viseu Dão Lafões. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 16 (1), 82 – 94. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4947/pdf> (Acedido em: 26 de maio de 2021).
- Furtado, A. (2003). Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Portuguese Journal of Management Studies*, 8 (2), 173 – 203. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/9964> (Acedido em: 23 de junho de 2021).

- Gaster, L. (1996). Quality services in local government: a bottom-up approach. *Journal of Management Development*, 15 (2), 80 – 96. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02621719610109159> (Acedido em: 23 de junho de 2021).
- Gomes, P. J. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*, 2, 6 – 18. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/10401/1/GomesBAD204.pdf> (Acedido em: 24 de abril de 2021).
- Gotzamani, K. D., & Tsiotras, G. D. (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (10), 1326 – 1342. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/27379869\\_An\\_Empirical\\_Study\\_of\\_the\\_ISO\\_9000\\_Standards'\\_Contribution\\_Towards\\_Total\\_quality\\_management](https://www.researchgate.net/publication/27379869_An_Empirical_Study_of_the_ISO_9000_Standards'_Contribution_Towards_Total_quality_management) (Acedido em: 20 de abril de 2021).
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese Way*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. Disponível em: [https://books.google.pt/books/about/What\\_is\\_Total\\_Quality\\_Control\\_The\\_Japane.html?id=59hTAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.pt/books/about/What_is_Total_Quality_Control_The_Japane.html?id=59hTAAAAMAAJ&redir_esc=y) (Acedido em: 8 de outubro de 2021).
- Johns, N. (1999). What is this thing called service? *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 958 – 973. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090569910285959> (Acedido em: 18 de fevereiro de 2021).
- Lacerda, C. A. (2015). *Gestão da Qualidade na Administração Pública*. Instituto Federal de Minas Gerais – Ouro Preto/MG. Brasil. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/1600> (Acedido em: 26 de maio de 2021).
- Lai, K., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. (2012). Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers. *Industrial Marketing Management*, 41, 1284 – 1297. Disponível em: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4481.pdf> (Acedido em: 19 de abril de 2021).
- Marangoni, S. M. (2015). *Marketing de Serviços*. 1ª edição, Estácio. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/marketing-de-servicos-pdf-free.html> (Acedido em: 17 de fevereiro de 2021).
- Marin, P. de L. (2012). Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001 na Administração Pública: uma análise crítica. Em: *V Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012. 1-20. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-09/sistemas-de-gestao-da-qualidade.pdf> (Acedido em: 26 de maio de 2021).
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, 19,

- 103–119. Disponível em : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2007.00540.x> (Acedido em: 20 de abril de 2021).
- Martins, R. A., & Neto, P. L. (1998). Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5 (3), 298 – 311. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/8YKQWhKnMdmjGtd5bkBwj8L/?lang=pt&format=pdf> (Acedido em: 29 de maio de 2021).
- Medić, S., Karlović, B., & Cindrić, Z. (2016). New standard ISO 9001:2015 and its effect on organisations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14 (2), 188 – 193. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/a843/5f08a4c11f2a8a3bbbf90d3332bb1c1022da.pdf> (Acedido em: 31 de julho de 2021).
- Motta, P. R. (2013). O Estado da arte da Gestão Pública. *Pensata*, 53, 82 – 90. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_0034-7590201300100008\\_0.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_0034-7590201300100008_0.pdf) (Acedido em: 27 de maio de 2021).
- Nascimento, A. P. do, Pascuci, L. M., Nascimento, L. C., & Oliveira, M. P. (2017). A estratégia da qualidade ou a qualidade da estratégia? Uma avaliação da adoção da gestão estratégica na norma ABNT NBR ISO 9001:2015. *Sistemas & Gestão*, 12, 57 – 69. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/017e/1a5d44025187f3981484263a8790b4357bf5.pdf> (Acedido em: 27 de maio de 2021).
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos BAD*, 2, 34 – 47. Disponível em: <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/828/827> (Acedido em: 23 de junho de 2021).
- Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/225083670\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Service\\_Quality\\_and\\_its\\_Implication\\_for\\_Future\\_Research\\_SERVQUAL](https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL) (Acedido em: 31 de julho de 2021).
- Pinto, S. S. (2003). *Gestão dos Serviços A avaliação da qualidade*. Editorial Verbo. Lisboa.
- Pinto, S. H., Carvalho, M. M., & Ho, L. L. (2006). Implementação de programas de qualidade: um Survey em empresas de grande porte no Brasil. *Gestão & Produção*, 13(2), 191 – 203. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/YH9GYwTmLQCCbYCcrBfrdTn/?format=pdf&lang=pt> (Acedido em: 18 de fevereiro de 2021).

- Rodrigues, H. G., & Brustein, J. (2016). A relação entre desaprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais na implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade. *Economia e Gestão*, 16 (43), 51 – 80. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n44p51> (Acedido em: 31 de julho de 2021).
- Sá, P. M., & Sintra, O. F. (2008). Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*. 57 – 80. Disponível em: <https://cupdf.com/document/modernizacao-administrativa-e-gestao-da-qualidadeum-estudo-empirico-nos.html> (Acedido em 24 de maio de 2021).
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2008). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (1), 38 – 58. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=pt-BR&user=3KySASwAAAAJ&citation\\_for\\_view=3KySASwAAAAJ:u5HHmVD\\_uO8C](https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=3KySASwAAAAJ&citation_for_view=3KySASwAAAAJ:u5HHmVD_uO8C) (Acedido em 24 de maio de 2021).
- Saraiva, P., D'Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J., & Tomé, L. (2010). *O Futuro da Qualidade em Portugal*. 1ª edição, Associação Portuguesa para a Qualidade. Lisboa. Disponível em: <https://apq.pt/publicacao/o-futuro-da-qualidade-em-portugal/> (Acedido em 28 de maio de 2021).
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25, 83 – 109. Disponível em: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4295.pdf> (Acedido em: 20 de abril de 2021).
- Silva, A. M., & Melo, R. M. (2018). Uma abordagem multicritério para a seleção de serviços de consultoria e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. *Gestão & Produção*, 25 (1), 160 – 174. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320140714\\_Uma\\_abordagem\\_multicriterio\\_para\\_a\\_selecao\\_de\\_servicos\\_de\\_consultoria\\_e\\_certificacao\\_de\\_Sistemas\\_de\\_Gestao\\_da\\_Qualidade](https://www.researchgate.net/publication/320140714_Uma_abordagem_multicriterio_para_a_selecao_de_servicos_de_consultoria_e_certificacao_de_Sistemas_de_Gestao_da_Qualidade) (Acedido em: 31 de maio de 2021).
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Administração da produção*. 2ª edição, Editora Atlas. São Paulo. Disponível em: <http://folgueral.com.br/producao/arquivos/administracao%20da%20producao/capitulo%201-administracao%20da%20producao.pdf> (Acedido em: 1 de junho de 2021).
- Taguchi, G., & Clausing, D. (1990). *Robust quality*. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/1990/01/robust-quality> (Acedido em: 8 de outubro de 2021).
- Tarí, J. J., & Sabater, V. (2006). Human aspects in a quality management context and their effects on performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 484 – 503. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585190500521557> (Acedido em: 20 de março de 2021).

Vaňová, J., Paulová, I., Rusko, M., & Hekelová, E. (2017). Creating corporate culture in context with standards ISO 9001: 2015. *Proceedings of the 28<sup>o</sup> DAAAM International Symposium*. 0274 – 0279. Viena. Áustria. Disponível em: [https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings\\_2017/037.pdf](https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings_2017/037.pdf) (Acedido em: 1 de fevereiro de 2021).

Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista SOCERJ*, 20 (5), 383 – 386. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf) (Acedido em: 26 de julho de 2021).

Xavier, G. G. (1995). Avaliação de programas de qualidade mediante implantação da ISO 9000. *Gestão & Produção*, 2 (2), 162 – 172. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/c6QqHd85c5KbyqqYTTYrKYH/?lang=pt&format=pdf> (Acedido em: 18 de fevereiro de 2021).

### **Legislação/Normas:**

Constituição da República Portuguesa, Assembleia da República, Almedina, 2021.

Código do Procedimento Administrativo, Assembleia da República, Almedina, 2017.

NP EN ISO 9001:2015, Instituto Português da Qualidade, 2015.

### **Sítios web:**

OCDE (2020). *Servidores públicos e a pandemia de coronavírus (COVID-19): respostas emergentes e recomendações iniciais*. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/servidores-publicos-e-a-pandemia-de-coronavirus-covid-19-respostas-emergentes-e-recomendacoes-iniciais-9f2bd471/> (Acedido em: 20 de maio de 2021)

ISO (2019). *ISO 18091:2019: Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government*. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/72808.html>) (Acedido em: 24 de julho de 2021)

## Apêndice

### I-Guião do questionário

#### Questionário aos gestores de processos sobre a importância do Sistema de Gestão da Qualidade, ao nível dos seus benefícios e inconvenientes na Câmara Municipal de Amarante

Este questionário foi concebido no âmbito do estágio na Câmara Municipal de Amarante e pretende avaliar a importância do Sistema de Gestão da Qualidade, ao nível das suas vantagens e inconvenientes.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados para o fim exposto.

Obrigada pela sua colaboração.

Lúcia Pereira

1. Conhece a Missão e Visão do Município?

Sim

Não

2. Conhece os objetivos Estratégicos do Município?

Sim

Não

3. Considera que o SGQ tem um impacto positivo no desempenho da atividade laboral?

Sim

Não

4. Indique qual a sua opinião numa escala de 1 a 7 (em que 1 -Discordo Totalmente/ 2-Discordo muito/ 3- Discordo/ 4- Nem concordo nem discordo/ 5-Concordo/ 6-Concordo muito / 7- Concordo totalmente) com a seguinte afirmação: "O SGQ tem um impacto positivo no (a):

	1	2	3	4	5	6	7
Organização Interna							
Controlo de documentos e impressos							
Alinhamento de objetivos estratégicos com objetivos operacionais							
Definição de procedimentos de trabalho							
Planeamento da atividade da unidade orgânica							
Controlo da execução das atividades/objetivos							
Auxílio de ferramentas de trabalho							
Auxílio na tomada de ações corretivas							
Simplificação de processos e procedimentos							
Recolha e monitorização de indicadores							
Análise de riscos e oportunidades							
Identificação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas							
Tempo de trabalho							
Desburocratização dos processos							
Redução de custos							
Satisfação do utente							
Satisfação dos colaboradores							
Satisfação das partes interessadas							
Eficiência dos recursos humanos							
Eficiência dos recursos materiais e tecnológicos							

3 Recomendaria a um colega de outro município a implementação e certificação de um SGQ?

Sim

Não

4 Se lhe fosse dada a opção de decidir pela manutenção da implementação e certificação do SGQ qual seria a sua decisão:

Manter a implementação e certificação do SGQ

Abandonar a implementação e certificação do SGQ

5 Considera que a continuidade e manutenção do SGQ em tempo de pandemia foi dificultada e porquê?

-

---

---

---

---

6 Refira, sff, as principais dificuldades sentidas em tempo pandémico, no sentido de a CMA continuar a entregar o mesmo nível de qualidade de serviço aos seus utentes?

---

---

---

---

7 Indique, sff, algumas melhorias que podiam incrementar a qualidade dos serviços da CMA.

---

# Norma Portuguesa

NP  
EN ISO 9001  
2015

---

**Sistemas de Gestão da Qualidade  
Requisitos  
(ISO 9001:2015)**

Systemes de management de la qualité  
Exigences  
(ISO 9001:2015)

Quality management systems  
Requirements  
(ISO 9001:2015)

**ICS**  
03.120.10

**CORRESPONDÊNCIA**  
Versão portuguesa da EN ISO 9001:2015

**HOMOLOGAÇÃO**  
Termo de Homologação nº. 132/2015, de 2015-10-13  
A presente Norma resulta da revisão da NP EN ISO 9001:2008  
(Ed. 3)

**ELABORAÇÃO**  
CT 80 (APQ)

**4ª EDIÇÃO**  
2015-10-14

**CÓDIGO DE PREÇO**  
X010

© IPQ reprodução proibida

---

Instituto Português da  Qualidade

Rua António Gião, 2  
2829-513 CAPARICA PORTUGAL  
Tel. + 351-212 948 100 Fax + 351-212 948 101  
E-mail: [ipq@ipq.pt](mailto:ipq@ipq.pt) Internet: [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt)

## Introdução

### 0.1 Generalidades

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

Os benefícios potenciais para uma organização ao implementar um sistema de gestão da qualidade baseado nesta Norma são:

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

Esta Norma pode ser utilizada por partes internas e externas.

Não é intenção desta Norma impor a necessidade de:

- uniformidade na estrutura de diferentes sistemas de gestão da qualidade;
- alinhamento da documentação com a estrutura de secções desta Norma;
- a utilização da terminologia específica desta Norma dentro da organização.

Os requisitos do sistema de gestão da qualidade especificados nesta Norma são complementares aos requisitos para produtos e serviços.

Esta Norma adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e o pensamento baseado em risco.

A abordagem por processos permite a uma organização planear os seus processos e as respetivas interações.

O ciclo PDCA permite a uma organização assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas.

O pensamento baseado em risco permite a uma organização determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo (ver A.4).

Num ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, satisfazer continuamente os requisitos e ter em consideração as necessidades e expectativas futuras constitui um desafio para as organizações. Para atingir este objetivo, a organização poderá considerar necessário adotar diversas formas de melhoria para além da correção e da melhoria contínua, tais como mudança disruptiva, inovação e reorganização.

Nesta Norma são usadas as seguintes formas verbais:

- “deve” ou “devem” indica um requisito (traduz “shall”);

<sup>\*)</sup> Por coerência com a terminologia adotada noutras normas, optou-se por usar sistematicamente “tratar o risco” em vez de “abordar o risco” para traduzir a expressão “address risk”. Neste domínio é necessário ter em consideração o conceito de “Pensamento baseado em risco” proposto em 0.3.3 (nota nacional).

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 8 de 40

---

- "deverá" ou "deverão" indica uma recomendação (traduz "should");
- "poderá" ou "poderão" indica uma permissão (traduz "may");
- "pode" ou "podem" indica uma possibilidade ou capacidade (traduz "can").

A informação assinalada como "NOTA", serve como orientação para entendimento ou clarificação do requisito associado.

## **0.2 Princípios de gestão da qualidade**

Esta Norma baseia-se nos princípios de gestão da qualidade descritos na ISO 9000. As descrições incluem uma declaração para cada princípio, uma fundamentação para a importância do princípio para a organização, alguns exemplos de benefícios associados ao princípio e exemplos de ações típicas para melhorar o desempenho da organização quando o princípio é aplicado.

Os princípios da gestão da qualidade são:

- foco no cliente;
- liderança;
- comprometimento das pessoas;
- abordagem por processos;
- melhoria;
- tomada de decisão baseada em evidências;
- gestão das relações.

## **0.3 Abordagem por processos**

### **0.3.1 Generalidades**

Esta Norma fomenta a adoção de uma abordagem por processos ao desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente, ao satisfazer os seus requisitos. A secção 4.4 desta Norma inclui requisitos específicos considerados essenciais para a adoção de uma abordagem por processos.

Compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir os resultados pretendidos. Esta abordagem permite à organização controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado.

A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA (ver 0.3.2) com um foco global no pensamento baseado em risco (ver 0.3.3) que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados.

A aplicação da abordagem por processos num sistema de gestão da qualidade permite:

- a) a compreensão e a satisfação consistente dos requisitos;
- b) a consideração dos processos em termos de valor acrescentado;
- c) a obtenção de um desempenho eficaz dos processos;

d) a melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informação.

A Figura 1 propõe uma representação esquemática de qualquer processo e mostra a interação entre os seus elementos. Os pontos de monitorização e medição, que são necessários para o controlo, são específicos de cada processo e variam em função dos riscos relacionados.

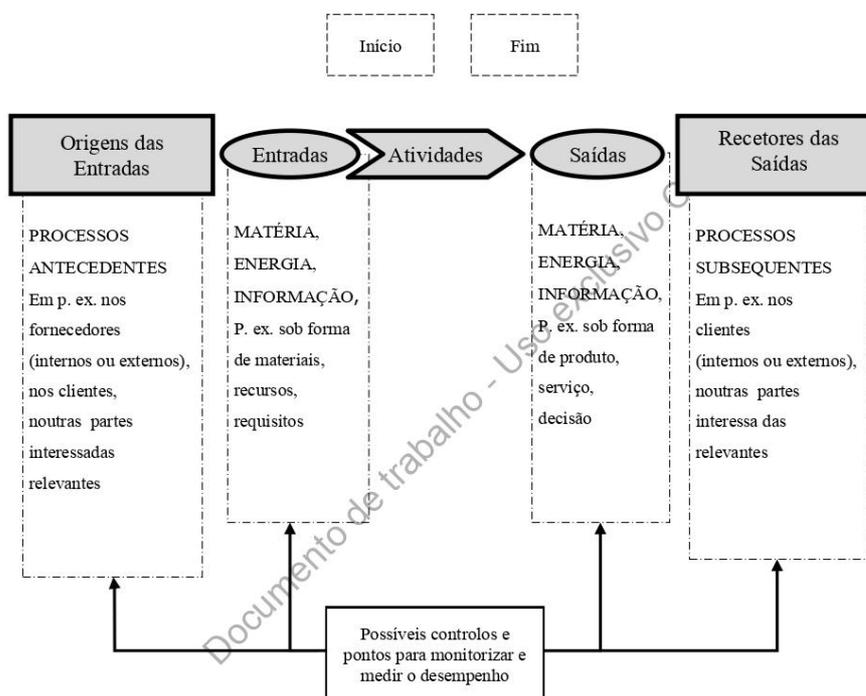


Figura 1 – Representação esquemática dos elementos de um processo simples

### 0.3.2 O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

O ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e ao sistema de gestão da qualidade como um todo. A Figura 2 representa como podem ser agrupadas as secções 4 a 10 por referência ao ciclo PDCA.

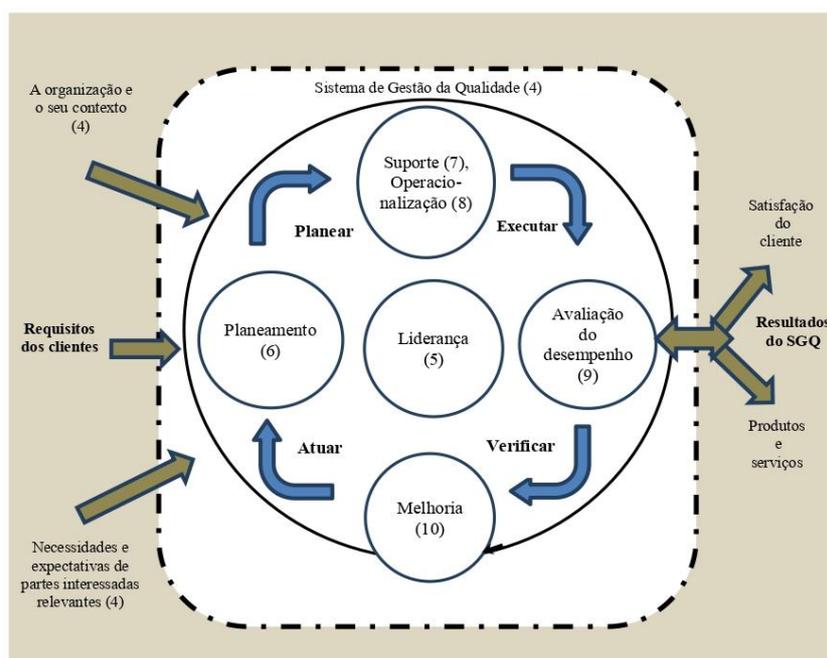
O ciclo PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma:

- **Planear** (plan): estabelecer os objetivos do sistema e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar e tratar riscos e oportunidades;
- **Executar** (do): implementar o que foi planeado;

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 10 de 40

- **Verificar** (check): monitorizar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;
- **Atuar** (act): empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.



*NOTA: Os números entre parêntesis fazem referência a seções nesta Norma.*

Figura 2 – Representação da estrutura desta Norma Internacional no ciclo PDCA

### 0.3.3 Pensamento baseado em risco

O pensamento baseado em risco (ver secção A.4) é essencial para se obter um sistema de gestão da qualidade eficaz. O conceito de pensamento baseado em risco estava implícito nas edições anteriores desta Norma, incluindo, por exemplo, a realização de ações preventivas para eliminar não conformidades potenciais, a análise de quaisquer não conformidades que ocorram e o empreendimento de ações para prevenir a recorrência que sejam adequadas aos efeitos da não conformidade.

Para estar conforme com os requisitos desta Norma, uma organização deve planejar e implementar ações para tratar os riscos e as oportunidades. Ao tratar tanto os riscos como as oportunidades estabelece-se uma base para aumentar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos.

As oportunidades podem surgir como resultado de uma situação favorável à obtenção de um resultado pretendido, por exemplo, um conjunto de circunstâncias que permitam à organização atrair clientes,

desenvolver novos produtos e serviços, reduzir o desperdício ou melhorar a produtividade. As ações para tratar as oportunidades também podem incluir a consideração dos riscos associados. Risco é o efeito da incerteza e qualquer incerteza pode ter efeitos positivos ou negativos. Um desvio positivo que resulte de um risco pode proporcionar uma oportunidade, mas nem todos os efeitos positivos do risco resultam em oportunidades.

#### **0.4 Relacionamento com outras normas de sistemas de gestão**

Esta Norma aplica o enquadramento desenvolvido pela ISO para melhorar o alinhamento entre as suas normas de sistemas de gestão (ver secção A.1).

Esta Norma permite que uma organização utilize a abordagem por processos, combinada com o ciclo PDCA e o pensamento baseado em risco, para alinhar ou integrar o seu próprio sistema de gestão da qualidade com os requisitos de outras normas de sistemas de gestão.

Esta Norma relaciona-se com as ISO 9000 e ISO 9004 da seguinte forma:

- ISO 9000 *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*, que proporciona uma base de suporte essencial para a correta compreensão e implementação desta Norma;
- ISO 9004 *Gestão do sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão pela qualidade*, que proporciona orientações para as organizações que optam por progredir para além dos requisitos desta Norma.

O Anexo B proporciona detalhes de outras normas desenvolvidas pelo ISO/TC 176, relativas à gestão da qualidade e aos sistemas de gestão da qualidade.

Esta Norma não inclui requisitos específicos de outros sistemas de gestão, tais como os de gestão ambiental, gestão da segurança e saúde no trabalho ou gestão financeira.

Foram desenvolvidas normas de sistemas de gestão da qualidade específicas para diversos sectores baseadas nos requisitos desta Norma. Algumas dessas normas especificam requisitos adicionais para o sistema de gestão da qualidade, enquanto outras se limitam a proporcionar linhas de orientação para a aplicação desta Norma dentro do sector em particular.

Uma matriz em que mostra a correlação entre as secções da presente edição desta Norma e a edição anterior (ISO 9001:2008) pode ser encontrada na página de acesso aberto do ISO/TC 176/SC 2 no endereço [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public).

## **1 Objetivo e campo de aplicação**

Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização:

- a) necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- b) visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria do sistema e para a garantia da conformidade tanto com os requisitos do cliente como com as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis.

Todos os requisitos desta Norma são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tipo ou dimensão, ou dos produtos e serviços que fornece.

*NOTA 1: Nesta Norma os termos “produto” ou “serviço” aplicam-se apenas a produtos ou serviços destinados a, ou requeridos por, um cliente.*

*NOTA 2: Exigências estatutárias e regulamentares podem ser referidas como exigências legais.*

## **2 Referências normativas**

Os seguintes documentos constituem, total ou parcialmente, referências normativas deste documento e são indispensáveis para a sua aplicação. Para as referências datadas, apenas se aplica a edição citada. Para referências não datadas, aplica-se a última edição (incluindo as emendas).

ISO 9000:2015      *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*

## **3 Termos e definições**

Para os fins da presente Norma, aplicam-se os termos e definições contidos na ISO 9000:2015.

## **4 Contexto da organização**

### **4.1 Compreender a organização e o seu contexto**

A organização deve determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu sistema de gestão da qualidade.

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

*NOTA 1: As questões podem incluir fatores positivos ou negativos ou condições a ter em consideração.*

*NOTA 2: A compreensão do contexto externo pode ser facilitada ao ter em consideração questões que resultem do enquadramento legal, tecnológico, concorrencial, comercial, cultural, social e económico, quer seja internacional, nacional, regional ou local.*

*NOTA 3: A compreensão do contexto interno, pode ser facilitada ao ter em consideração questões relacionadas com os valores, a cultura, o conhecimento e o desempenho da organização.*

### **4.2 Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas**

Devido ao impacto ou ao potencial impacto na capacidade da organização para, consistentemente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:

- a) as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade;
- b) os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade.

---

A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes.

#### **4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade**

A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade para estabelecer o seu âmbito.

Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:

- a) as questões externas e internas referidas em 4.1;
- b) os requisitos das partes interessadas relevantes referidos em 4.2;
- c) os produtos e os serviços da organização.

A organização deve aplicar todos os requisitos desta Norma desde que sejam aplicáveis dentro do âmbito determinado para o seu sistema de gestão da qualidade.

O âmbito do sistema de gestão da qualidade da organização deve ser disponibilizado e mantido como informação documentada. O âmbito deve indicar os tipos de produtos e serviços abrangidos e apresentar uma justificação para qualquer requisito desta Norma que a organização determine não ser aplicável no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade.

Só pode ser alegada conformidade com esta Norma se os requisitos determinados como não aplicáveis não afetarem nem a capacidade nem a responsabilidade da organização para assegurar a conformidade dos seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do cliente.

#### **4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos**

**4.4.1** A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e a sua aplicação em toda a organização e deve:

- a) determinar as entradas<sup>1\*)</sup> requeridas e as saídas<sup>2\*)</sup> esperadas destes processos;
- b) determinar a sequência e interação destes processos;
- c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;
- d) determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;
- e) atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;
- f) tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinados de acordo com os requisitos de 6.1;
- g) avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;

---

<sup>1)</sup> Nesta versão em Português da presente Norma optou-se por traduzir sistematicamente o termo "input" por "entrada (nota nacional).

<sup>2)</sup> De forma idêntica, para o termo "output" usou-se sistematicamente "saída" (nota nacional).

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 14 de 40

---

h) melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.

4.4.2 Na medida necessária, a organização deve:

- a) manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos;
- b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.

## **5 Liderança**

### **5.1 Liderança e compromisso**

#### **5.1.1 Generalidades**

A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão da qualidade ao:

- a) assumir a responsabilização<sup>1)</sup> pela eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- b) assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização;
- c) assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da organização;
- d) promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco;
- e) assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- f) comunicar a importância de uma gestão da qualidade eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;
- g) assegurar que o sistema de gestão da qualidade atinge os resultados pretendidos;
- h) comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- i) promover a melhoria;
- j) apoiar outras funções de gestão relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade.

*NOTA: Referência a "negócio" na presente Norma pode ser interpretada num sentido lato para referir atividades nucleares para os propósitos da existência da organização; quer a organização seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.*

#### **5.1.2 Foco no cliente**

A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso no que se refere ao foco no cliente ao assegurar que:

- a) tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente;
- b) os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratados;

---

<sup>1)</sup> No original em inglês é usado o termo "accountability", ou seja, refere a capacidade para assumir a responsabilidade pela prestação de contas (nota nacional).

- c) o foco no aumento da satisfação do cliente é mantido.

## **5.2 Política**

### **5.2.1 Estabelecer a política da qualidade**

A gestão de topo deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:

- a) seja adequada ao propósito e ao contexto da organização e suporte a sua orientação estratégica;
- b) proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade;
- c) inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis;
- d) inclua um compromisso para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

### **5.2.2 Comunicação da política da qualidade**

A política da qualidade deve ser:

- a) disponibilizada e mantida como informação documentada;
- b) comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização;
- c) disponibilizada às partes interessadas relevantes, conforme adequado.

## **5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais**

A gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização.

A gestão de topo deve atribuir a responsabilidade e a autoridade para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com os requisitos desta Norma;
- b) assegurar que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas;
- c) reportar sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade e sobre as oportunidades de melhoria (ver 10.1), em particular à gestão de topo;
- d) assegurar que se promove o foco no cliente em toda a organização;
- e) assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando se planeiam e implementam alterações no sistema de gestão da qualidade.

## **6 Planeamento**

### **6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades**

**6.1.1** Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos mencionados em 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados para:

- a) dar garantias de que o sistema de gestão da qualidade pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);
- b) aumentar os efeitos desejáveis;
- c) prevenir ou reduzir os efeitos indesejados;
- d) obter a melhoria.

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 16 de 40

---

**6.1.2** A organização deve planejar:

- a) ações para tratar estes riscos e oportunidades;
- b) como:
  - 1) integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão da qualidade (ver 4.4);
  - 2) avaliar a eficácia dessas ações.

As ações empreendidas para tratar riscos e oportunidades devem ser proporcionais ao impacto potencial na conformidade dos produtos e serviços.

*NOTA 1: As opções para o tratamento de riscos podem incluir: evitar os riscos, assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte do risco, alterar a verosimilhança ou as consequências, partilhar o risco ou decidir manter o risco por decisão informada.*

*NOTA 2: As oportunidades podem conduzir à adoção de novas práticas, ao lançamento de novos produtos, à abertura de novos mercados, à abordagem a novos clientes, à criação de parcerias, à utilização de novas tecnologias e a outras possibilidades desejáveis e viáveis de tratar as necessidades da organização ou dos seus clientes.*

**6.2** Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir

**6.2.1** A organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes necessários para o sistema de gestão da qualidade.

Os objetivos da qualidade devem:

- a) ser consistentes com a política da qualidade;
- b) ser mensuráveis;
- c) ter em consideração requisitos aplicáveis;
- d) ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente;
- e) ser monitorizados;
- f) ser comunicados;
- g) ser atualizados conforme adequado.

A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade.

**6.2.2** Ao planejar como atingir os seus objetivos da qualidade, a organização deve determinar:

- a) o que será realizado;
- b) que recursos serão necessários;
- c) quem será responsável;
- d) quando será concluído;
- e) como serão avaliados os resultados.

**6.3** Planeamento das alterações

Quando a organização determina a necessidade de fazer alterações ao sistema de gestão da qualidade (ver 4.4), as alterações devem ser realizadas de forma planeada.

A organização deve considerar:

- a) o propósito das alterações e as suas potenciais consequências;

- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade;
- c) a disponibilidade de recursos;
- d) a afetação ou reafecção de responsabilidades e de autoridades.

## 7 Suporte

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Generalidades

A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve considerar:

- a) as capacidades e as restrições dos recursos internos existentes;
- b) o que é necessário ser obtido de fornecedores externos.

#### 7.1.2 Pessoas

A organização deve determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operacionalização e o controle dos seus processos.

#### 7.1.3 Infraestrutura

A organização deve determinar, providenciar e manter a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade de produtos e serviços.

*NOTA:* A infraestrutura pode incluir:

- a) edifícios e meios associados;
- b) equipamento, incluindo hardware e software;
- c) recursos de transporte;
- d) tecnologia de informação e comunicação.

#### 7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos

A organização deve determinar, providenciar e manter o ambiente necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços.

*NOTA:* Um ambiente adequado pode ser uma combinação de fatores humanos e físicos, tais como:

- a) sociais (p. ex. não discriminação, calma, ausência de confrontações);
- b) psicológicos (p. ex. redução do stress, prevenção da exaustão, proteção emocional);
- c) físicos (p. ex. temperatura, calor, humidade, iluminação, ventilação, higiene, ruído).

Estes fatores podem diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços fornecidos.

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 18 de 40

---

**7.1.5 Recursos de monitorização e medição**

**7.1.5.1 Generalidades**

A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para assegurar resultados válidos e fiáveis quando se recorrer à monitorização ou à medição para verificar a conformidade de produtos e serviços face aos requisitos.

A organização deve assegurar que os recursos providenciados:

- a) são adequados aos tipos específicos de atividades de monitorização e medição realizadas;
- b) são mantidos para assegurar a sua contínua adequação aos propósitos.

A organização deve reter informação documentada apropriada como evidência da adequação ao propósito dos recursos de monitorização e medição.

**7.1.5.2 Rastreabilidade da medição**

Quando a rastreabilidade da medição é um requisito, ou é considerada pela organização como parte essencial para proporcionar confiança na validade dos resultados das medições, o equipamento de medição deve ser:

- a) calibrado ou verificado, ou ambos, em intervalos especificados ou antes da utilização, face a padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando não existirem tais padrões, a base utilizada para calibração ou verificação deve ser retida como informação documentada;
- b) identificado para permitir determinar o respetivo estado;
- c) salvaguardado de ajustamentos, danos e deterioração que possam invalidar o estado de calibração e os subsequentes resultados de medição.

A organização deve determinar se a validade dos resultados de medição anteriores foi adversamente afetada quando se deteta equipamento de medição não apto para o propósito pretendido e deve empreender ação adequada conforme necessário.

**7.1.6 Conhecimento organizacional**

A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços.

Este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário.

Ao enfrentar novas necessidades e tendências, a organização deve ter em consideração o seu conhecimento atual e determinar como adquirir ou aceder a qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas.

*NOTA 1: O conhecimento organizacional é conhecimento específico detido pela organização; é geralmente obtido pela experiência. É informação que é utilizada e partilhada para serem atingidos os objetivos da organização.*

*NOTA 2: O conhecimento organizacional pode ser baseado em:*

- a) fontes internas (p. ex. propriedade intelectual; conhecimento adquirido com a experiência; lições aprendidas com as falhas e com os projetos bem sucedidos, captura e partilha do conhecimento e da experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços);
- b) fontes externas (p. ex. normas; meio universitário; conferências; recolha de conhecimentos junto de clientes e de fornecedores externos).

## 7.2 Competências

A organização deve:

- a) determinar as competências necessárias da(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executam tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- b) assegurar que essas pessoas são competentes com base em educação, formação ou experiência adequadas;
- c) onde aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações empreendidas;
- d) reter informação documentada adequada como evidência das competências.

*NOTA: As ações aplicáveis poderão incluir, p. ex. proporcionar formação a, orientação de, ou a reafecção de pessoas atualmente empregadas; ou o recrutamento ou a contratação de pessoas competentes.*

## 7.3 Conscientização

A organização deve assegurar que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização estão conscientes:

- a) da política da qualidade;
- b) dos objetivos da qualidade relevantes;
- c) do seu contributo para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de uma melhoria do desempenho;
- d) das implicações da não conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade.

## 7.4 Comunicação

A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo:

- a) o que comunicar;
- b) quando comunicar;
- c) a quem comunicar;
- d) como comunicar;
- e) quem comunica.

## 7.5 Informação documentada

### 7.5.1 Generalidades

O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir:

- a) a informação documentada requerida por esta Norma;
- b) a informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

*NOTA: A extensão da informação documentada para um sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra, devido:*

- a) à dimensão da organização e ao seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços;
- b) à complexidade dos processos e suas interações;

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 20 de 40

---

c) à competência das pessoas.

**7.5.2 Criação e atualização**

Sempre que criar e atualizar informação documentada, a organização deve assegurar a adequada:

- a) identificação e descrição (p. ex. um título, data, autor, ou número de referência);
- b) formato (p. ex. língua, versão do software, aspeto gráfico) e suporte (p. ex. papel, eletrónico);
- c) revisão e aprovação em termos de pertinência e adequação.

**7.5.3 Controlo da informação documentada**

**7.5.3.1** A informação documentada requerida pelo sistema de gestão da qualidade e pela presente Norma deve ser controlada de modo a assegurar:

- a) a sua disponibilidade e pertinência para utilização onde e quando for necessária;
- b) a sua proteção adequada (p. ex. perda de confidencialidade ou de integridade, utilização indevida).

**7.5.3.2** Para o controlo da informação documentada, a organização deve tratar as seguintes atividades, conforme aplicável:

- a) distribuição, acesso, recuperação e utilização;
- b) armazenamento e conservação, incluindo preservação da legibilidade;
- c) controlo de alterações (p. ex. controlo de versões);
- d) retenção e eliminação.

A informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e a operacionalização do sistema de gestão da qualidade deve ser identificada conforme for adequado e controlada.

Informação documentada retida como evidência de conformidade deve ser protegida contra alterações não desejadas.

*NOTA:* O acesso pode implicar uma decisão a respeito da permissão apenas para visualizar a informação documentada, ou da permissão e autorização para visualizar e alterar a informação documentada.

**8 Operacionalização**

**8.1 Planeamento e controlo operacional**

A organização deve planear, implementar e controlar os processos (ver 4.4) necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços e para implementar as ações determinadas na secção 6, ao:

- a) determinar os requisitos para os produtos e serviços;
- b) estabelecer critérios para:
  - 1) os processos;
  - 2) para a aceitação de produtos e serviços,
- c) determinar os recursos necessários para obter a conformidade com os requisitos de produto e serviço;
- d) implementar o controlo dos processos de acordo com os critérios;

- e) determinar, manter e reter informação documentada na medida do necessário:
  - 1) para ter a confiança de que os processos foram realizados conforme planeado;
  - 2) para demonstrar a conformidade de produtos e serviços com os respetivos requisitos.

As saídas deste planeamento devem ser adequadas para a operacionalização da organização.

A organização deve controlar as alterações planeadas e rever as consequências das alterações não desejadas, empreendendo conforme necessário ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.

A organização deve assegurar o controlo dos processos subcontratados (ver 8.4).

## **8.2 Requisitos para produtos e serviços**

### **8.2.1 Comunicação com o cliente**

A comunicação com os clientes deve incluir:

- a) fornecer informação relacionada com produtos e serviços;
- b) processar consultas, contratos ou encomendas, incluindo retificações;
- c) obter retorno de informação dos clientes relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações;
- d) gerir ou controlar a propriedade do cliente;
- e) estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando relevante.

### **8.2.2 Determinação dos requisitos para produtos e serviços**

Ao determinar os requisitos relacionados com os produtos e serviços a propor aos clientes, a organização deve assegurar, que:

- a) os requisitos de produtos e serviços são definidos, incluindo:
  - 1) quaisquer exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
  - 2) os que a organização considera serem necessários;
- b) pode satisfazer as alegações relativas aos produtos e serviços que propõe.

### **8.2.3 Revisão dos requisitos para produtos e serviços**

**8.2.3.1** A organização deve assegurar que tem a aptidão para satisfazer os requisitos dos produtos e serviços a propor aos clientes. A organização deve proceder a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente para incluir:

- a) requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as atividades de entrega e posteriores à entrega;
- b) requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para a utilização especificada ou pretendida, quando conhecida;
- c) requisitos especificados pela organização;
- d) exigências estatutárias e regulamentares que sejam aplicáveis aos produtos e serviços;
- e) requisitos contratuais ou de encomenda que sejam diferentes dos anteriormente expressos.

A organização deve assegurar que são resolvidos os requisitos do contrato ou da encomenda que difiram dos anteriormente definidos.

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 22 de 40

---

Os requisitos do cliente devem ser confirmados pela organização antes da aceitação quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos seus requisitos.

*NOTA: Em algumas situações, como vendas pela internet, uma revisão formal é impraticável para cada encomenda. Em vez disso, a revisão pode contemplar informação relevante acerca do produto, tal como catálogos.*

**8.2.3.2** A organização deve reter informação documentada, conforme aplicável:

- a) dos resultados da revisão;
- b) de quaisquer novos requisitos para produtos e serviços.

**8.2.4 Alterações aos requisitos para produtos e serviços**

Quando os requisitos para produtos e serviços forem alterados, a organização deve assegurar que a informação documentada relevante é corrigida e que as pessoas relevantes tomam consciência dos requisitos alterados.

**8.3 Design<sup>1)</sup> e desenvolvimento de produtos e serviços**

**8.3.1 Generalidades**

A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de design e desenvolvimento que seja adequado para assegurar o subsequente fornecimento de produtos e serviços.

**8.3.2 Planeamento do design e desenvolvimento**

Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização deve considerar:

- a) a natureza, a duração e a complexidade das atividades de design e desenvolvimento;
- b) as etapas requeridas pelo processo, incluindo as revisões de design e desenvolvimento aplicáveis;
- c) as atividades requeridas de verificação e validação de design e desenvolvimento;
- d) as responsabilidades e autoridades envolvidas no processo de design e desenvolvimento;
- e) as necessidades em termos de recursos internos e externos para o design e desenvolvimento de produtos e serviços;
- f) a necessidade de controlar as interfaces entre as pessoas envolvidas no processo de design e desenvolvimento;
- g) a necessidade de envolver clientes e utilizadores no processo de design e desenvolvimento;
- h) os requisitos para o subsequente fornecimento de produtos e serviços;
- i) o nível de controlo para o processo de design e desenvolvimento esperado pelos clientes e outras partes interessadas relevantes;
- j) a informação documentada necessária para demonstrar que foram satisfeitos os requisitos de design e desenvolvimento.

---

<sup>1)</sup> Nesta edição da Norma foi adotado o termo "design" em vez de "conceção" (usado nas edições anteriores) porque se considerou que o conceito é global e refere um método que serve de base à criação tendo em conta diversos aspetos, nomeadamente de carácter técnico, comercial e estético (nota nacional).

### 8.3.3 Entradas para design e desenvolvimento

A organização deve determinar os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a ser objeto de design e desenvolvimento. A organização deve considerar:

- a) os requisitos funcionais e de desempenho;
- b) a informação resultante de atividades de design e desenvolvimento anteriores semelhantes;
- c) exigências estatutárias e regulamentares;
- d) normas ou códigos de conduta que a organização se tenha comprometido a implementar;
- e) as consequências potenciais de falhas devidas à natureza dos produtos e serviços.

As entradas devem ser adequadas aos propósitos de design e desenvolvimento, completas e sem ambiguidades.

Devem ser resolvidas as entradas de design e desenvolvimento que estejam em conflito.

A organização deve reter informação documentada das entradas de design e desenvolvimento.

### 8.3.4 Controlos do design e desenvolvimento

A organização deve aplicar controlos ao processo de design e desenvolvimento para assegurar que:

- a) os resultados a ser obtidos são definidos;
- b) as revisões são conduzidas para avaliar a aptidão dos resultados do design e desenvolvimento para satisfazer os requisitos;
- c) as atividades de verificação são conduzidas para assegurar que as saídas do design e desenvolvimento satisfazem os requisitos de entrada;
- d) as atividades de validação são conduzidas para assegurar que os produtos e serviços resultantes satisfazem os requisitos para a aplicação especificada ou a utilização pretendida;
- e) são empreendidas quaisquer ações necessárias relativas a problemas determinados no decorrer das atividades de revisão, verificação ou validação;
- f) é retida informação documentada destas atividades.

*NOTA* As revisões, verificações e validações de design e desenvolvimento têm propósitos distintos. Podem ser conduzidas separadamente ou em qualquer combinação, conforme seja adequado aos produtos e serviços da organização.

### 8.3.5 Saídas do design e desenvolvimento

A organização deve assegurar que as saídas do design e desenvolvimento:

- a) satisfazem os requisitos de entrada;
- b) são adequadas para os subseqüentes processos de fornecimento de produtos e serviços;
- c) incluem ou referem requisitos de monitorização e medição, conforme aplicável, bem como critérios de aceitação;
- d) especificam as características dos produtos e serviços que são essenciais para a utilização pretendida e para a prestação segura e adequada.

A organização deve reter informação documentada das saídas de design e desenvolvimento.

### **8.3.6 Alterações de design e desenvolvimento**

A organização deve identificar, rever e controlar as alterações feitas durante ou após o design e desenvolvimento de produtos e serviços, na medida necessária para assegurar que não há nenhum impacto adverso sobre a conformidade com os requisitos.

A organização deve reter informação documentada relativa a:

- a) alterações no design e desenvolvimento;
- b) resultados das revisões;
- c) autorizações para as alterações;
- d) as ações empreendidas para prevenir impactos adversos.

### **8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos**

#### **8.4.1 Generalidades**

A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conformes com os requisitos.

A organização deve determinar os controlos a aplicar a processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando:

- 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.

A organização deve estabelecer e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores externos com base na respetiva capacidade para fornecer processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada destas atividades e de quaisquer ações que sejam necessárias como resultado das avaliações.

#### **8.4.2 Tipo e extensão do controlo**

A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a sua capacidade para fornecer de forma consistente aos seus clientes produtos e serviços que estão conformes.

A organização deve:

- 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.

#### 8.4.3 Informação para fornecedores externos

A organização deve assegurar a adequação dos requisitos antes da sua comunicação ao fornecedor externo.

A organização deve comunicar aos fornecedores externos os seus requisitos 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 com o 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.

#### 8.5 Produção e prestação do serviço

##### 8.5.1 Controlo da produção e da prestação do serviço

A organização deve implementar a produção e a prestação do serviço sob condições controladas.

As condições controladas devem incluir, conforme aplicável:

- a) a disponibilidade de informação documentada que defina:
  - 1) as características dos produtos a serem produzidos, os serviços a serem prestados ou as atividades a serem desempenhadas;
  - 2) os resultados a serem obtidos;
- b) a disponibilidade e a utilização de recursos de monitorização e de medição adequados;
- c) a implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas adequadas para verificar que os critérios de controlo dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação de produtos e serviços foram satisfeitos;
- d) a utilização da infraestrutura e do ambiente adequados para a operacionalização dos processos;
- e) a designação de pessoas competentes, incluindo quaisquer qualificações requeridas;
- f) a validação e a revalidação periódica da capacidade dos processos de produção e de prestação do serviço para serem atingidos os resultados planeados, quando a saída resultante não possa ser verificada por uma monitorização ou medição subsequente;
- g) a implementação de ações para prevenir o erro humano;
- h) a implementação de atividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega.

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 26 de 40

---

**8.5.2 Identificação e rastreabilidade**

A organização deve utilizar meios adequados para identificar as saídas quando for necessário assegurar a conformidade de produtos e serviços.

A organização deve identificar o estado das saídas em relação aos requisitos de monitorização e de medição ao longo da produção e da prestação do serviço.

A organização deve controlar a identificação única das saídas quando a rastreabilidade for um requisito e deve reter a informação documentada necessária para permitir a rastreabilidade.

**8.5.3 Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos**

A organização deve cuidar da propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos enquanto a mesma estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada pela organização.

A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade de clientes ou fornecedores externos, disponibilizada para utilização ou para incorporação nos produtos e serviços.

Quando a propriedade de um cliente ou fornecedor externo se perde, danifica ou é de outra forma tida como inadequada para utilização, a organização deve reportá-lo ao cliente ou fornecedor externo e reter informação documentada da ocorrência.

*NOTA: A propriedade do cliente ou fornecedor externo pode incluir materiais, componentes, ferramentas e equipamentos, instalações, propriedade intelectual e dados pessoais.*

**8.5.4 Preservação**

A organização deve preservar as saídas durante a produção e a prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade com os requisitos.

*NOTA: A preservação pode incluir a identificação, o manuseamento, o controlo de contaminação, o embalamento, o armazenamento, a transmissão ou transporte e a proteção.*

**8.5.5 Atividades posteriores à entrega**

A organização deve satisfazer os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços.

Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização deve considerar:

- 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.

*NOTA: As atividades posteriores à entrega podem incluir ações ao abrigo de disposições da garantia, obrigações contratuais tais como serviços de manutenção e serviços complementares como sejam reciclagem e eliminação final.*

**8.5.6 Controlo das alterações**

A organização deve rever e controlar alterações na produção ou na prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade continuada com os requisitos.

A organização deve reter informação documentada que descreva os resultados da revisão das alterações, a(s) pessoa(s) que autorizou(aram) as alterações e quaisquer ações que resultem da revisão.

## 8.6 Liberação de produtos e serviços

A organização deve implementar disposições planejadas, nas etapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos.

A liberação de produtos e serviços para o cliente não deve prosseguir antes de terem sido completadas de forma satisfatória as disposições planejadas, exceto quando aprovada por uma autoridade relevante e, onde aplicável, pelo cliente.

A organização deve reter a informação documentada relativa a liberação de produtos e serviços. A informação documentada deve incluir:

- a) evidência da conformidade com os critérios de aceitação;
- b) rastreabilidade à(s) pessoa(s) que autorizou(aram) a liberação.

## 8.7 Controle de saídas não conformes

8.7.1 A organização deve assegurar que as saídas não conformes, com os respectivos requisitos são identificadas e controladas para prevenir a sua utilização ou entrega não pretendidas.

A organização deve empreender ações adequadas baseadas na natureza da não conformidade e do seu efeito na conformidade de produtos e serviços. Isto também, deve ser aplicado a produtos e serviços não conformes que sejam detetados após a entrega dos produtos, durante ou após a prestação do serviço.

A organização deve tratar as saídas não conformes de uma ou mais das seguintes formas:

- a) correção;
- b) segregação, contenção, retomo ou suspensão do fornecimento de produtos e serviços;
- c) informação ao cliente;
- d) obtenção de autorização para aceitação sob derrogação.

A conformidade com os requisitos deve ser verificada quando as saídas, não conformes são corrigidas.

8.7.2 A organização deve reter informação documentada que:

- a) descreva a não conformidade;
- b) descreva as ações empreendidas;
- c) descreva quaisquer derrogações obtidas;
- d) identifique a autoridade que decide a ação correspondente à não conformidade.

## 9 Avaliação do desempenho

### 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação

#### 9.1.1 Generalidades

A organização deve determinar:

- a) o que necessita ser monitorizado e medido;
- b) os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- c) quando se deve proceder à monitorização e à medição;

**NP**  
**EN ISO 9001**  
**2015**

p. 28 de 40

---

d) quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.

A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve reter informação documentada adequada como evidência dos resultados.

**9.1.2 Satisfação do cliente**

A organização deve monitorizar a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.

*NOTA: Exemplos de monitorização das perceções dos clientes podem incluir inquéritos aos clientes, retorno de informação dos clientes relativamente a produtos e serviços entregues, reuniões com clientes, análises de quotas de mercado, elogios, reclamações em garantia e relatórios de distribuidores.*

**9.1.3 Análise e avaliação**

A organização deve analisar e avaliar dados e informação adequados que resultem da monitorização e da medição.

Os resultados da análise devem ser usados para avaliar:

- a) a conformidade de produtos e serviços;
- b) o grau de satisfação do cliente;
- c) o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- d) se o planeamento foi implementado com eficácia;
- e) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;
- f) o desempenho de fornecedores externos;
- g) as necessidades de melhorias no sistema de gestão da qualidade.

*NOTA: Os métodos para a análise de dados podem incluir técnicas estatísticas.*

**9.2 Auditoria interna**

**9.2.1** A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o sistema de gestão da qualidade:

- 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.

**9.2.2** A organização deve:

- a) planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias que inclua frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planeamento e reporte, o qual deve ter em consideração a importância dos processos envolvidos, alterações que tenham impacto na organização e os resultados de auditorias anteriores;
- b) definir os critérios da auditoria e o âmbito para cada auditoria;

- c) selecionar auditores e conduzir auditorias de modo a assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;
- d) assegurar que os resultados da auditoria são comunicados à gestão relevante;
- e) empreender as correções e as ações corretivas apropriadas sem atrasos indevidos;
- f) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos respectivos resultados.

*NOTA:* Ver a ISO 19011 para orientação.

### **9.3 Revisão pela gestão**

#### **9.3.1 Generalidades**

A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão da qualidade da organização, em intervalos planeados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização.

#### **9.3.2 Entradas para a revisão pela gestão**

A revisão pela gestão deve ser planeada e executada tendo em consideração:

- 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 (ver 6.1);
- f) oportunidades de melhoria.

#### **9.3.3 Saídas da revisão pela gestão**

As saídas da revisão pela gestão devem incluir decisões e ações relacionadas com:

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

A organização deve reter informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.

## **10 Melhoria**

### **10.1 Generalidades**

A organização deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente.

Estas devem incluir:

- a) melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expectativas futuras;
- b) correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados;
- c) melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

*NOTA: Exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudança disruptiva, inovação e reorganização.*

### **10.2 Não conformidade e ação corretiva**

**10.2.1** Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as que resultarem de reclamações, a organização deve:

- a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável:
  - 1) tomar medidas para a controlar e corrigir;
  - 2) lidar com as consequências;
- b) avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao:
  - 1) rever e analisar a não conformidade;
  - 2) determinar as causas da não conformidade;
  - 3) determinar se existem não conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer;
- c) implementar quaisquer ações necessárias;
- d) rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas;
- e) atualizar os riscos e as oportunidades determinados durante o planeamento, se necessário;
- f) efetuar alterações no sistema de gestão da qualidade, se necessário.

As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas.

**10.2.2** A organização deve reter informação documentada como evidência:

- a) da natureza das não conformidades e de quaisquer ações subsequentes;
- b) dos resultados de qualquer ação corretiva.

### **10.3 Melhoria contínua**

A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve considerar os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão pela gestão para determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua.