



# PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO NO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DE BRINCHES

## UMA VIAGEM COM RETORNO



Num mundo cada vez mais global, marcado pela incerteza e instabilidade, com um maior enfoque centrado na melhoria contínua e na satisfação do cliente, ao longo das últimas décadas as organizações do terceiro sector procuraram certificar-se. Um seguindo determinados modelos e normativos, em função das exigências do mercado, outras por considerarem que tal realidade comportará uma mais-valia para a sua organização. Com este artigo pretende-se apresentar os resultados de um processo de implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), iniciado em 2015, de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que presta serviços ao público sénior: o Centro Social e Paroquial de Brinches, no distrito de Beja.



**Marco Santos**

Gestor da Qualidade  
Centro Social e Paroquial  
de Brinches  
marco\_pfs@hotmail.com



**Margarida Saraiva**

Docente do Departamento  
de Gestão  
Escola de Ciências Sociais  
Universidade de Évora  
msaraiva@uevora.pt

**N**ão se pretende entrar no “oceano” das definições da qualidade. No entanto, direccionar-se-á a “aventura” desta exposição, tendo no horizonte ideias relacionadas com qualidade, gestão da qualidade e sistemas de gestão da qualidade, que auxiliem a caminhar sem “perder o norte” e que ajudem a balizar o “fiel da balança”.

Assim, pode definir-se a qualidade como a “procura contínua da melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os *stakeholders*” (Silva, 2009 *in* Lopes, 2014). Pelo que, pressupõe-se que serão estes os principais objetivos de quem decide implementar um SGQ: melhoria contínua e satisfação do cliente (NP EN ISO 9001:2015).

Nesse sentido, uma organização quando toma a decisão de implementar um SGQ, de forma articulada, pretende “responder às necessidades e expectativas dos clientes, integrando todas as funções e processos da organização, de modo a alcançar-se uma melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços” (Fuentes, Montes & Fernandez, 2006; Hans, Chen & Ebrahimpour, 2007; Lenka & Suar, 2008; Fernandes, Lourenço & Silva, 2014).

De facto, quem poderá discordar destas ideias ou não querer que as mesmas se verifiquem na sua organização? Do outro lado, um cliente não desejará que todas as organizações, com quem estabelece algum tipo de relação, se preocupem com as suas necessidades e expectativas? E na prática, conseguir-se-á verificar e evidenciar que a implementação de um SGQ cumpre estes objetivos?

Tendo por base essas questões, o Centro Social e Paroquial de Brinches (Beja) aceitou o desafio da implementação de um SGQ e sua posterior certificação, “abraçando-o”, tendo por base e utilizando um termo simplista: “Um Lar, uma IPSS”.

Não existindo, nestas organizações do terceiro sector, uma pura lógica de lucro, sem que a sustentabilidade financeira possa ser posta em causa, por uma questão de sobrevivência, para que serve então a implementação de um SGQ? Num país, como é o caso de Portugal, em que as “vagas” que existem “em lares” são bem menores do que a procura e onde a concorrência, salvo certas zonas do país, não afeta, de sobremaneira, o preenchimento total das vagas destas instituições, que benefício trará a preocupação com a implementação de um SGQ numa IPSS?

O Centro Social e Paroquial de Brinches é uma IPSS localizada na freguesia de Brinches, concelho de Serpa, distrito de Beja, que iniciou funções em 1983, e que, atualmente, presta serviços através das suas três respostas sociais: centro de dia, serviço de apoio domiciliário e estrutura residencial para pessoas idosas. No ano de 2015, a então Direção desta organização, presidida pelo Sr. Pe. Nuno de Sousa, decidiu que o Centro Social e Paroquial de Brinches deveria diferenciar a qualidade dos seus serviços e da sua prestação iniciando um processo “da qualidade”. Definiu-se, nessa altura, que se queria apostar na qualidade. E, assim foi. A “viagem” começou e deu-se início ao processo de análise da organização, com o objetivo de implementar um SGQ e certificar os serviços das três respostas sociais através do normativo ISO 9001:2015.

Considerando que a organização trabalha com pessoas e para pessoas, foi essencial uma primeira abordagem aos recursos humanos da mesma. Este é um ponto-chave! Sem se assegurar o comprometimento dos trabalhadores com o processo de implementação de um SGQ, o mesmo está comprometido à partida. Não obstante a importância da liderança neste processo, considera-se que os trabalhadores do Centro Social e Paroquial de Brinches foram os elementos mais importantes e decisivos neste processo. Foram eles que aceitaram alterar algumas das suas formas de fazer e se dedicaram a conhecer e cumprir com o pedido. Este é o “trunfo” que, mais facilmente, coloca em causa a definição e implementação dos processos ou se torna o elemento decisivo para o seu sucesso. São os trabalhadores desta organização a causa do sucesso da mesma.

Seguindo um dos princípios da ISO 9001:2015, utilizou-se a abordagem por processos. Definir um SGQ assente na gestão por processos ajuda a promover a melhoria do desempenho organizacional, facilitando a análise de resultados obtidos e objetivos atingidos. Gerir por processos implica “o seu mapeamento, melhoria, coordenação e integração na cultura organizacional” (Antunes, 2009). Assim, foram definidos os seguintes processos: Processo de Gestão (planeamento e estratégia); Processo de Melhoria (gestão da melhoria); Processos de Suporte (recursos; recursos humanos) e Processos-chave (candidatura e admissão; gestão das atividades). Esta definição permitiu “arrumar” a organização, definir “quem é responsável pelo quê” e evidenciar os resultados de cada processo através da sua monitorização.

Para além dos processos, foram definidos instrumentos de visão estratégica, onde são plasmadas, anualmente, as ambições e estratégias de futuro: o plano de ação. Ainda que o SGQ estivesse a produzir resultados desde 2016, foi em 2018 que uma entidade certificadora externa certificou os serviços desta organização, considerando a conformidade do sistema implementado com as



cláusulas da ISO 9001:2015. Assim, seguidamente, verificar-se-á se o SGQ implementado e mantido no Centro Social e Paroquial de Brinches produz efeitos nos dois principais pontos: melhoria contínua e satisfação.

### Melhoria contínua

Relativamente à melhoria contínua, e no que se refere ao número de objetivos definidos e atingidos, entre 2016 e 2019 foram obtidos os seguintes resultados:

- Em 2016 foram definidos 18 objetivos para o conjunto dos processos, tendo sido atingidos 11 (61%). No âmbito do plano de ação foram definidos 10 objetivos, tendo sido atingidos 7 (70%).
- Em 2019 foram definidos 18 objetivos para o conjunto dos processos, tendo sido atingidos 15 (83%). No âmbito do plano de ação foram definidos 22 objetivos, tendo sido atingidos 18 (82%).

Estes números, derivados da monitorização do sistema, evidenciam um aumento do número de objetivos atingidos, tanto nos processos como nos planos de ação definidos, em que se verificou um aumento do grau de concretização.

Outra evidência que permite avaliar a melhoria contínua é o resultado das auditorias efetuadas ao sistema. Desde 2017 o sistema é auditado através de auditorias internas e externas, obtendo-se os resultados que se apresentam na Tabela 1, evidenciando o número de não-conformidades de cada processo, em que se observa que o número de não-conformidades, constatadas em auditoria, diminuiu de 38, em 2017, para 18, em 2019.

## Satisfação

Em relação à satisfação, outro dos objetivos da ISO 9001:2015, verifica-se que a implementação e manutenção de um SGQ, para além de implicar a participação e comprometimento de todos os membros da organização, visa o “sucesso de longo prazo através da satisfação do consumidor e de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade” (ISO 8402-92 in Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004).

Por isso, é fundamental que “os gestores da qualidade conheçam o seu público-alvo, as suas necessidades e expectativas, para que consigam assegurar a satisfação dos mesmos (Melo Brito & Lencastre, 2010, in Rodrigues, 2014).

Tendo sido definidas as partes interessadas e relevantes para o SGQ do Centro Social e Paroquial de Brinches, importa perceber se o sistema tem sido eficaz no objetivo de satisfazer as suas necessidades e expectativas. Em 2018 averiguou-se a satisfação de utentes e trabalhadores através da aplicação de inquérito por questionários. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- 94% dos respondentes (33 em 35 respondentes) das três respostas sociais, de centro de dia, serviço de apoio domiciliário e estrutura residencial para pessoas idosas, consideravam-se “totalmente satisfeito”; e
- relativamente à satisfação global com o Centro Social e Paroquial de Brinches, cerca de 95% dos trabalhadores (21 em 22 respondentes) encontravam-se “satisfeito” ou “muito satisfeito”.

Em 2019 foram aplicados inquéritos por questionário aos utentes de Serviço de Apoio Domiciliário e utilizado o critério de “número de rescisões” para medir a satisfação nas respostas sociais de estrutura residencial para pessoas idosas e centro de dia. Verificou-se que:

- Não houve qualquer rescisão nas respostas sociais de estrutura residencial para pessoas idosas e centro de dia.
- Em serviço de apoio domiciliário, 100% dos respondentes (15 em 15 respondentes) consideravam-se “totalmente satisfeito” quando questionados sobre a sua satisfação global com a organização.


Tabela 1

NÚMERO DE NÃO-CONFORMIDADES DETETADAS EM AUDITORIA (2017-2019)

PROCESSOS	2017	2018	2019	Total
Processo de Gestão (planeamento e estratégia)	0	0	0	0
Processo de Melhoria (gestão da melhoria)	1	0	0	1
Processos de Suporte (recursos humanos)	0	2	5	7
Processos de Suporte (recursos)	5	1	0	6
Processos-chave (candidatura e admissão)	12	6	7	25
Processos-chave (Gestão das atividades)	20	11	6	37
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	

- Já os trabalhadores, relativamente à sua satisfação global com o Centro Social e Paroquial de Brinches, 100% dos respondentes (19 em 19 respondentes) consideravam-se “satisfeito” ou “muito satisfeito”.

Os dados apresentados encontram-se refletidos nos relatórios de revisão pela gestão, relativos à gestão dos respetivos anos, e nos restantes instrumentos de trabalho definidos e utilizados pelo gestor da qualidade da organização. Analisando e avaliando os pressupostos iniciais deste artigo, verifica-se que o SGQ do Centro Social e Paroquial de Brinches tem sido eficaz, produzindo resultados muito positivos, quer quanto à melhoria contínua verificada quer quanto à satisfação das partes relevantes diretas. As restantes partes relevantes também foram avaliadas quanto à sua satisfação. No entanto, estes são os dois públicos mais diretos relativamente ao impacto da gestão da qualidade na organização (utentes e trabalhadores). Portanto, pode-se concluir que um processo de certificação, com qualidade, é uma viagem sem regresso, que tem retorno!

Porém, a gestão da qualidade para as organizações do terceiro sector deverá ser uma tendência, com roupagem de desígnio. Por isso, os “lares de idosos”, como parte de inegável importância para a sociedade e que define o ser humano, quanto à sua visão, da forma de trabalhar com e para os nossos idosos, deverão ser alvo de uma estratégia nacional, que os apoie a passar de um paradigma de caridade, para com quem não tem melhor alternativa, para um consensual profissionalismo e cuidado na gestão, que pense nos serviços a prestar como o melhor que estes clientes merecem. 

## Referências bibliográficas

- Antunes, M. L. (2009). *Qualidade para principiantes*. Lisboa, Portugal. Edições Sílabo.
- Fernandes, A. A. C. M., Lourenço, L. A. N., & Silva, M. J. A. M. (2014). Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 16(53), 575-593.
- Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 303-323.
- Han, S. B., Chen, S. K., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and business performance. *The Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 1.
- Lenka, U., & Suar, D. (2008). A holistic model of total quality management in services. *The Icfai Journal of Management Research*, 7(3), 57-72.
- Lima, A. C. C., Cavalcanti, A. A., & Ponte, V. (2004). Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(SPE), 79-94.
- Lopes, J. (2014). *Gestão da qualidade: decisão ou constrangimento estratégico*. 2014 (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado. (Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Universidade Europeia, Lisboa).
- NP EN ISO 9001:2015. *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Caparica, Portugal. Instituto Português da Qualidade, 4ª ed., Out.
- Rodrigues, O.M.S.S.S. (2014). *Sistema de Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, que benefícios?* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal).