



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

A Importância das Auditorias da Qualidade nas Organizações Sociais Certificadas pela Norma ISO 9001:2015

Mariana Isabel Cardoso Saraiva



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

A Importância das Auditorias da Qualidade nas Organizações Sociais Certificadas pela Norma ISO 9001:2015

Mariana Isabel Cardoso Saraiva

Monografia

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca
Professora Mestre Sara Maria Paiva da Guia

Dezembro | 2023

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação aos meus pais, aos meus avós, a toda a minha família e amigos, que sempre me deram apoio em todo o meu percurso académico.

Em especial aos meus Pais pelo apoio, pelo amor, pelo carinho e pela dedicação, por me terem proporcionado a concretização de todas as oportunidades que surgiram neste percurso, mas acima de tudo por terem acreditado em mim e na minha capacidade de concretizar os meus sonhos. Sem eles nada disto seria possível.

Aos meus Avós Maternos e Paternos pelo amor, carinho e apoio que me deram incondicionalmente.

À minha Família e Amigos por me terem dado todo o apoio, que foi fundamental para a concretização desta minha jornada.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces.

Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais.”

Augusto Cury

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta etapa académica, agradeço a todos, os que direta ou indiretamente estiveram ligados a esta Dissertação.

Um obrigado aos docentes que lecionaram as unidades curriculares do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL), do Instituto Politécnico de Viseu (IPV), em especial à minha orientadora, a Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca e à minha Coorientadora, a Professora Sara Maria Paiva da Guia, um muito obrigado, por todo o apoio, dedicação, compreensão e cooperação, no acompanhamento e elaboração do trabalho desenvolvido.

Um obrigado especial às Organizações Sociais que colaboraram na realização deste trabalho.

Por último, um grande obrigado à minha família pelo apoio prestado durante todo o período de execução da presente dissertação de mestrado, que foi essencial na finalização desta etapa.

Muito Obrigada!

RESUMO

A presente dissertação focou-se na realização de um estudo de natureza descritiva, de forma a compreender o contributo das Auditorias da Qualidade para o funcionamento das Organizações Sociais. Assim sendo, a temática em que se traduz o estudo é: “A importância das Auditorias da Qualidade nas Organizações Sociais certificadas pela norma NP EN ISO 9001:2015”.

Este estudo foi pertinente para perceber que, para as Organizações Sociais manterem a certificação e para cumprirem os seus objetivos de acordo com a Norma implementada, é imprescindível que sejam realizadas Auditorias em contexto de Qualidade, uma vez que irá proporcionar a estas não só o seu reconhecimento interno e externo, como melhorias nas suas atividades sejam elas internas ou externas.

Neste sentido, o enquadramento teórico fundamentou os conceitos de Terceiro Setor, Gestão da Qualidade e Auditoria.

Quanto à recolha de dados, esta realizou-se a partir de um questionário, enviado por correio eletrónico para 93 Organizações Sociais certificadas pela Norma NP EN ISO 9001: 2015, elaborado através da ferramenta *Google Forms*. Esta recolha de dados desencadeou-se entre os meses de Abril e Julho de 2023. Nesta recolha, foram obtidas 49 respostas, das quais 46 organizações inquiridas preencheram o questionário na sua totalidade, permitindo assim perceber a importância que as Auditorias têm em contexto organizacional.

Posto isto, os dados recolhidos pelo questionário, foram analisados através do Programa Estatístico de SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e através do *Microsoft Office Excel*. Com esta análise concluiu-se que as Auditorias da Qualidade proporcionam às organizações não só o seu bom funcionamento, mas também a renovação da certificação dada pela Norma NP EN ISO 9001: 2015. Em contrapartida comprova-se que existem Organizações Sociais que desistem de manter a certificação devido aos elevados custos que a mesma compreende.

Contudo, este estudo teve algumas limitações, no que se refere à existência de questões abertas, no questionário que dificultaram a análise precisa dos resultados, e devido à amostra recolhida ter sido reduzida, ainda que se tenha obtido cerca de 52% da amostra pretendida. Sugere-se, ainda, para futuras investigações, o aprofundamento desta temática, para uma melhor perceção daquilo que são as Auditorias da Qualidade em contexto organizacional.

Palavras-Chave: Qualidade; Auditoria da Qualidade; Normas NP EN ISO; Organizações Sociais; Terceiro Setor.

ABSTRACT

This dissertation focused on carrying out a descriptive study in order to understand the contribution of Quality Audits to the functioning of Social Organisations. Therefore, the theme of the study is: “The importance of Quality Audits in Social Organisations certified to the NP EN ISO 9001:2015 standard”.

This study was pertinent to understanding that, in order for Social Organisations to maintain their certification and meet their objectives in accordance with the implemented Standard, it is essential to carry out Audits in a Quality context, as this will provide them not only with internal and external recognition, but also with improvements in their activities, whether internal or external.

The theoretical framework was based on the concepts of the third sector, quality management and auditing.

As for data collection, it was based on a questionnaire sent by email to 93 Social Organisations certified by the NP EN ISO 9001: 2015 standard, prepared using the Google Forms tool. This data collection took place between April and July 2023. A total of 49 responses were obtained, of which 46 organisations completed the questionnaire in its entirety, allowing us to see how important audits are in an organisational context.

That said, the data collected by the questionnaire was analysed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) and Microsoft Office Excel. With this analysis, it was concluded that Quality Audits provide organisations not only with smooth functioning, but also with the renewal of the certification given by the NP EN ISO 9001: 2015 standard. On the other hand, there are Social Organisations that give up on maintaining certification due to the high costs involved.

However, this study had some limitations in terms of the existence of open-ended questions in the questionnaire, which made it difficult to analyse the results accurately, and because the sample was small, although around 52% of the intended sample was obtained. It is also suggested that further research be carried out into this subject in order to gain a better understanding of what Quality Audits are in an organisational context.

Key-Words: Quality; Quality Auditing; NP EN ISO Standards; Social Organisations; Third Sector.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
LISTA DE SIGLAS	XI
INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO I- TERCEIRO SETOR, QUALIDADE, QUALIDADE NO TERCEIRO SETOR E MELHORIA CONTÍNUA	14
I.1. Terceiro Setor.....	14
I.2. Qualidade	17
I.3. Importância da gestão da qualidade no terceiro setor	21
I.4. Melhoria Contínua	24
CAPÍTULO II- A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE: FAMÍLIA ISO 9000.....	26
II.1. Norma NP EN ISO 9001:2015	26
II.2. Requisitos para o SGQ.....	29
CAPÍTULO III- AUDITORIA.....	32
III.1. Auditoria da Qualidade.....	32
III.2. Norma NP EN ISO 19011:2019	34
III.3. Procedimentos de Auditoria	36
III.4. Tipos de Auditoria.....	39
III.4.1. Auditoria Interna.....	40
III.4.2. Auditoria Externa	42
CAPÍTULO IV- DESENHO METODOLÓGICO	47

IV.1. Metodologia e Métodos utilizados	47
IV.2. População e Amostra.....	48
IV.3. Técnicas de Recolha de Dados	49
IV.4. Técnicas de Análise de Dados	49
CAPÍTULO V- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
BIBLIOGRAFIA	73
LEGISLAÇÃO	80
ANEXOS	81
Anexo 1 – Inquérito por Questionário	81
Anexo 2 – Primeiro E-Mail enviado às Organizações Sociais.....	90
Anexo 3 – Segundo E-Mail enviado às Organizações Sociais.....	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Principais autores e suas definições	17
Tabela 2- Princípios de Gestão da Qualidade	20
Tabela 3- Cargo/Função dos Inquiridos	53
Tabela 4- Motivos que levaram à implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015.....	57
Tabela 5- Frequência de realização de Auditorias Internas	60
Tabela 6- Tipo de Auditoria considerado mais relevante pelas Organizações.....	65
Tabela 7- Visão do Gestor da Qualidade quanto aos Aspectos Negativos das Auditorias	68
Tabela 8- Número de Organizações que mantêm a Certificação e motivo para não manter a mesma	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Idade dos Inquiridos.....	51
Gráfico 2- Género dos Inquiridos.....	51
Gráfico 3- Habilitações Académicas dos Inquiridos	52
Gráfico 4- Área de Formação dos Inquiridos	52
Gráfico 5- Tipo de Organização	54
Gráfico 6- Número de Colaboradores da Organização	54
Gráfico 7- Grau de Importância da Certificação	55
Gráfico 8- Percentagem de Organizações Sociais que mantêm a Certificação.....	55
Gráfico 9- Justificação das Organizações que não mantêm a Certificação.....	56
Gráfico 10- Respostas Sociais certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015.....	58
Gráfico 11- Contributos da implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015	59
Gráfico 12- Realização do próprio Programa de Auditoria pelas Organizações	60
Gráfico 13- Contributos das Auditorias Internas para as Organizações em estudo	61
Gráfico 14- Periodicidade de realização de Auditorias Externas	62
Gráfico 15- Benefícios das Auditorias Externas das Organizações em estudo.....	62
Gráfico 16- Formação e atributos das Equipas Auditoras nas Organizações do Terceiro Setor..	63
Gráfico 17- Razões Motivos que levam as Organizações as considerar as Equipas Auditoras Inadaptadas.....	64
Gráfico 18- Tipo de Auditoria mais realizada nos últimos 3 anos.....	64
Gráfico 19- Grau de importância das Auditorias para as Organizações Sociais.....	66
Gráfico 20- Contributo das Auditorias no Desenvolvimento das Organizações Sociais	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Representação da Estrutura da Norma NP EN ISO 9001 no Ciclo PDCA.....	28
Figura 2- Processo de Auditoria	37
Figura 3- Processo de Certificação de Sistema de Gestão	40

LISTA DE SIGLAS

AE- Auditoria Externa

AI- Auditoria Interna

APCER- Associação Portuguesa de Certificação

CATL- Centro de Atividades de Tempos Livres

COSO- *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

ERPI- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

EQUASS- *European Quality in Social Services*

GQT- Gestão da Qualidade Total

IIA- *Institute of Internal Auditors*

IPAC- Instituto Português de Acreditação

IPQ- Instituto Português da Qualidade

ISO- *International Organization for Standardization*

MAQRS- Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais

NC- Não Conformidades

OTS- Organizações do Terceiro Setor

OS- Organizações Sociais

PDCA- *Plan, Do, Check, Action*

REAPN- Rede Europeia Anti-Pobreza

SG- Sistema de Gestão

SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade

SGS- Sociedade Geral de Superintendência

SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

INTRODUÇÃO

As Organizações Sociais têm vindo a sofrer alterações no seu funcionamento ao longo do tempo, procurando sempre cumprir com os seus objetivos, com o propósito de alcançar os requisitos de qualidade, através da utilização de boas práticas e da implementação de Sistema de Gestão da Qualidade, (Freitas, s.d.)

Desta forma, o processo de Certificação da Qualidade nas Organizações Sociais torna-se fundamental garantindo o desenvolvimento sustentável destas organizações, (Roque, 2010)

É através da implementação de Normas, nomeadamente a Norma NP EN ISO 9001 que se procede à Certificação da Qualidade, a qual, segundo o Instituto Português da Qualidade (2015 a), proporciona às Organizações Sociais uma constante organização e reestruturação interna, considerando os princípios da Qualidade.

Para que a Certificação ocorra de acordo os requisitos exigidos pela Norma, é imprescindível a realização de Auditorias no âmbito da qualidade, uma vez que estas promovem o bom funcionamento organizacional.

Posto isto, o presente estudo surgiu em contexto curricular, cujo interesse foi aumentando, junto com a necessidade de adquirir novos conhecimentos no âmbito das auditorias aplicadas às Organizações Sociais.

Todavia, para proporcionar uma melhor perceção da realidade das auditorias nas organizações que tenham a Norma NP EN ISO 9001:2015 implementada e de modo a dar resposta àquele que é o tema da dissertação, surgiu a seguinte questão de partida: Serão as Auditorias da Qualidade importantes para as Organizações Sociais já certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015?

Para dar resposta a esta questão, definiram-se os seguintes objetivos: com o primeiro objetivo geral pretende-se entender a implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015 nas Organizações Sociais. Partindo deste objetivo geral, integram-se outros objetivos mais específicos, como perceber os motivos que levam à implementação da Norma, bem como as mais valias associadas à aplicação da Norma. No que concerne ao segundo objetivo geral, o mesmo procura compreender o impacto que a auditoria da qualidade tem no âmbito da melhoria dos processos das organizações. Inerente ao objetivo geral mencionado anteriormente, submetem-se os seguintes objetivos específicos como a perceção dos benefícios associados ao processo de auditoria, perceber se as não conformidades e oportunidades de melhoria identificadas em auditoria são

corrigidas e colocadas em prática na organização promovendo a revisão dos processos internos com vista à melhoria contínua e, por último, refletir sobre o plano de auditoria e se o mesmo é adequado às organizações.

Contudo, este estudo pode proporcionar, também, às Organizações Sociais uma melhor perspectiva, no que se refere aos seus objetivos.

Assim sendo, de forma a fundamentar o estudo procedeu-se à estruturação deste trabalho com uma parte conceptual e uma parte de investigação. A parte conceptual encontra-se dividida em três capítulos: o capítulo I, onde se define o conceito do Terceiro Setor; de Qualidade, bem como o enquadramento histórico do mesmo e, onde se reflete sobre a importância da gestão da qualidade no terceiro setor, bem como a concetualização de melhoria contínua; o capítulo II, onde se retrata a Família NP EN ISO 9000, nomeadamente a norma NP EN ISO 9001:2015 e ainda os requisitos de um SGQ; já no capítulo III, são definidos conceitos como: Auditoria da Qualidade, Norma 19011:2019 (norma referente à Auditoria), e onde é elucidado, não só os Procedimentos de Auditoria, mas também os vários tipos de Auditoria existentes no âmbito da Qualidade.

Por outro lado, a parte de investigação encontra-se dividida, em dois capítulos: o capítulo IV, onde se apresenta a metodologia e métodos utilizados na investigação, a população e amostra do estudo e as técnicas de recolha e de análise de dados; e por último o capítulo V onde se efetua a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a implementação dos inquéritos por questionário.

CAPÍTULO I- TERCEIRO SETOR, QUALIDADE, QUALIDADE **NO TERCEIRO SETOR E MELHORIA CONTÍNUA**

I.1. Terceiro Setor

O terceiro setor nos últimos tempos tem sido alvo de grandes debates no contexto da economia e política social, não sendo o mesmo consensual entre diversos autores, salientando-se a existência de diferentes definições (Campos, 2013).

Assim sendo, não existe uma definição universal para o conceito do terceiro setor, visto que este é bastante abrangente. Ainda assim, este diferencia-se do setor lucrativo por ser constituído por organizações sem fins lucrativos, que visam “ajudar os mais desfavorecidos e proporcionar-lhes melhores condições de vida” (Rocha, 2016).

O termo de Terceiro Setor surgiu na década de 70, ligado ao Estado-Providência e ao Estado Desenvolvimentista, sendo este criado com o apoio das políticas governamentais (Cattani, *et al.*, 2009).

Pode-se assim referir que as políticas governamentais tiveram sempre uma grande influência sobre o Terceiro Setor, uma vez que no período posterior à instauração da República Portuguesa, através de movimentos associativos, foram criadas organizações com o intuito de atuar nas problemáticas sociais. Na atualidade, estas organizações privadas ainda procuram colmatar as problemáticas sociais, que se fazem presentes através da criação de relações de confiança, concebendo assim de forma sustentável uma crescente valorização social (Campos, 2013).

Todavia, as Organizações Sociais podem apresentar diferentes designações quanto à sua natureza, podendo assim ser: organizações não governamentais sem fins lucrativos; organizações da sociedade civil; organizações filantrópicas ou ainda terceiro setor. As mesmas promovem abertura de mais postos de trabalho, e ainda contribuem para o desenvolvimento económico e social a nível local através da realização de atividades comerciais de natureza social (Santos, P. et al, 2021).

Já segundo Evers e Laville (2004), as organizações que incorporam o terceiro setor diferem de sociedade para sociedade, de acordo com as características culturais e outras.

Tendo em conta que o Terceiro Setor abrange diversas organizações, as quais são organizações sem fins lucrativos que visam dar resposta às problemáticas sociais,

destacando-se nestas, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que, atualmente assumem um papel importante na sociedade (Rocha, 2016).

Em Portugal, segundo o Instituto da Segurança Social (2023), existem atualmente cerca de 4637 Instituições Particulares de Solidariedade Social. Estas representam um tipo de organização social, cujo principal objetivo é promover a solidariedade social e a inclusão social, através da prestação de serviços e apoios a pessoas em situação de vulnerabilidade. As IPSS são reguladas pela Segurança Social, que é a principal fonte de financiamento das mesmas.

Posto isto, todas as instituições que fazem parte do Terceiro Setor, são fulcrais para o melhor funcionamento da sociedade, promovendo a proteção social e ainda apresentando um papel relevante ao nível da economia, que promove um desenvolvimento da sociedade em que estas se encontram inseridas (Mercê, 2018).

Salamon e Anheier (1997) citado por Marques (2014), destacaram um conjunto de características que definem as Organizações do Terceiro Setor, sendo estas “organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias” (p. 10).

São organizadas pois os seus procedimentos são coerentes; privadas porque a gestão destas não é realizada pelo Estado; não são distribuidoras de lucro pois os investimentos são direcionados às organizações e não aos seus responsáveis; autogovernadas porque cada organização tem autonomia no que diz respeito à sua gestão, e voluntárias, uma vez que existe investimento e contribuição voluntária (Cristina, 2012).

De acordo com Quintão (2011), fazem parte do terceiro setor as seguintes organizações:

- Associações;
- Cooperativas;
- Mutualidades;
- Fundações;
- Misericórdias;
- Associações que atuam no âmbito cultural, recreativo, desportivo e de desenvolvimento local;
- Entidades do setor cooperativo e social;

- Entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social.

Neste sentido, todas as Organizações que constituem o Terceiro Setor devem seguir os seguintes princípios orientadores, que se encontram destacados no Artigo 5º da Lei de Bases da Economia Social (2013):

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Deste modo, as Organizações Sociais em Portugal, têm um papel de elevada importância, uma vez que dão resposta às problemáticas sociais existentes, desenvolvendo respostas inovadoras e sustentáveis, proporcionando o crescimento económico do país (Fernandes, 2016).

Estas Organizações têm tido uma grande relevância na sociedade atual. Apesar de que alguns estudos revelam que as Organizações Sociais apresentam carências ao nível da gestão e liderança. Porém, a sociedade atual impõe um conjunto de desafios a estas organizações forçando-as a melhorar ao nível de gestão, através do aumento da concorrência, da inovação, das exigências do público-alvo, do recrutamento de recursos humanos qualificados. (Marques, 2014)

Sendo assim, as organizações precisam de realizar uma reavaliação contínua às suas estratégias, objetivos e prioridades. A gestão é a ferramenta ideal para garantir que

esse processo de reavaliação seja conduzido de maneira eficiente, eficaz e sustentável (Fonseca, 2014).

I.2. Qualidade

Podemos definir a qualidade de diversas formas, uma vez que a mesma é vista pela sociedade levando em conta as suas percepções e desejos, isto porque este conceito se tornou um dos principais requisitos na vida quotidiana da comunidade (Rocha, 2016).

A Qualidade, segundo Silva (2009), tem origem latim da palavra *qualitate* a qual “é sinónimo da procura contínua de 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*” (p.11).

O conceito de Qualidade, de acordo com Garvin (1988), pode ser definido em diferentes perspetivas: transcendente, baseada no produto, no utilizador, na construção e no valor.

É definido como transcendente pois trata uma característica própria da qualidade sendo possível reconhecê-la de imediato. É baseada no produto, dado que variáveis precisas e mensuráveis são associadas à qualidade do produto. É, também, baseada no utilizador, visto que a sua perspetiva pessoal tem elevada relevância para definir a qualidade. Baseia-se, ainda, na construção, uma vez que a qualidade é definida pela procura do produto. Por último, a definição de qualidade baseia-se no valor, sendo que a qualidade é muitas vezes comparada ao custo (Garvin, 1988).

Ainda assim, autores como: Juran, Crosby, Deming, Ishikawa e Feigenbaum definem o conceito de qualidade de forma distinta, sendo relevante enunciar as diferentes interiorizações dos mesmos (tabela 1), (Santos, P. *et al*, 2021).

Tabela 1- Principais autores e suas definições

Autores	Definição	Principal Foco
Feigenbaum (1951)	Defende que a qualidade deve ser orientada para o cliente, focando-se no preço justo para que o cliente possa usufruir da melhor forma possível o produto/serviço (Rocha, 2016).	- “Satisfação do cliente - Melhoria da colaboração e comunicação entre departamentos funcionais da organização” (Lopes, 2014)

<p>Crosby (1979)</p>	<p>Refere qualidade como um conceito de “fazer bem à primeira”, integrando neste conceito a gestão de topo, visto que esta é fundamental na definição de estratégias de qualidade. Crosby, frisa ainda que fazer bem à primeira promove a motivação dos colaboradores, proporcionando, assim, uma produção com qualidade e reconhecimento (Rocha, 2016).</p>	<p>- “Produção sem defeitos - Envolvimento e motivação dos recursos humanos da organização” (Lopes, 2014)</p>
<p>Juran (1991)</p>	<p>Defende qualidade com dois significados críticos, em que o desempenho do produto leva à satisfação dos clientes e, em que as deficiências deste dão origem à insatisfação dos clientes. Verifica-se, assim, que o autor define qualidade como “aptidão para o uso”, focando-se no planeamento, no controlo e na melhoria da qualidade (Santos, P. <i>et al</i>, 2021).</p>	<p>“Satisfação das necessidades dos clientes” (Lopes, 2014)</p>
<p>Ishikawa (1993)</p>	<p>Defende que a qualidade surge de diferentes formas, ou seja, não surge apenas como qualidade do produto, mas também na “qualidade do serviço da informação, do processo, das pessoas, do sistema, da empresa, dos objetivos” (Rocha, V., 2016) (pp. 24,25). O autor frisa, ainda, que quando se concebe um produto deve definir-se o preço. Neste sentido, o mesmo dá ênfase ao consumidor e às suas necessidades (Rocha, 2016).</p>	<p>“Satisfação dos Clientes” (Lopes, 2014)</p>

<p>Deming (2000)</p>	<p>Defende que a maior parte dos problemas ligados à qualidade são a responsabilidade da gestão no que respeita a identificação e solução de problemas, desta forma, o autor define qualidade</p> <p>“em função das exigências e das necessidades dos clientes. Como estas estão sempre em mudança, qualidade implica uma enorme capacidade de adaptação das especificações dos produtos e serviços como única forma de garantir a continuidade da satisfação dos clientes” (Rocha, 2016, pp. 28,29).</p>	<p>- “Conformidade do produto com as suas especificações técnicas</p> <p>- Empenho continuado da gestão de topo” (Lopes, 2014)</p>
---------------------------------	---	--

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Considerando as diferentes perspetivas dos gurus da qualidade, torna-se factual referir que a qualidade “absoluta” não existe, visto que este conceito foca na satisfação do cliente, nas características do produto e no seu custo (Pires, 2016, p. 33).

A qualidade decorre, assim, da identificação das necessidades dos clientes promovendo a sua satisfação e, da certeza de que um produto com qualidade não necessita de ter um custo elevado (António, Teixeira, & Rosa, 2016).

Todavia, a qualidade em contexto organizacional consiste na qualidade do serviço ou produto, na qualidade da gestão, na qualidade de conceção e realização de produtos/serviços e, na qualidade da conformidade dos produtos e serviços.

No que se refere à qualidade do serviço ou produto, as organizações procuram obter todos os benefícios dos produtos/serviços para satisfazer os clientes. Em relação à qualidade da gestão, as organizações devem procurar satisfazer todas as partes interessadas. Quanto à qualidade da conceção e realização de produtos/serviços, as organizações devem considerar as expectativas dos clientes. Por último, a qualidade da conformidade dos produtos e serviços, consiste na expectativa dos clientes à realização produtos/serviços de acordo os requisitos que estes desejam (Pires, 2016).

Assim, a junção entre dois dos quatro conceitos referidos, dão origem àquele que é o conceito de Gestão da Qualidade (Pires, 2016).

A gestão da qualidade foca o sucesso e a prevenção de erros ou fraudes através do uso dos seguintes mecanismos:

- **Planeamento-** onde se estipulam os objetivos e define os processos que devem ser analisados;
- **Controlo**– que consiste na garantia do cumprimento dos requisitos dos clientes;
- **Melhoria-** consiste na identificação dos problemas a melhorar, esta melhoria pode ser rápida, lenta, gradual ou contínua, devendo responder a questões como: “Fazer bem?”, “Continuar a fazer bem?”, “Fazer melhor?” e “Fazer correto?”. Na melhoria devem ser definidos objetivos de possível concretização;
- **Garantia-** consiste na garantia da qualidade perante a partes interessadas e assegurar a boa execução dos processos (Pires, 2016).

Para que se torne possível o alcance dos seus objetivos, a Gestão da Qualidade segue a aplicação de sete princípios (tabela 2), fundamentados pela norma NP EN ISO 9001: 2015 (Matos, 2015).

Tabela 2- Princípios de Gestão da Qualidade

	Princípios	Definição
1º	Foco no Cliente	O principal objetivo é procurar satisfazer os requisitos do cliente, de modo a superar as suas expectativas, promovendo o sucesso da organização.
2º	Liderança	Os líderes devem orientar e criar condições sustentáveis para que os indivíduos se sintam empenhados em cumprir os objetivos da organização.
3º	Comprometimento das Pessoas	Deve-se procurar conferir cargos com grande responsabilidade a recursos humanos competentes, os quais se comprometam com os valores organizacionais.

4º	Abordagem por processos	Gerir processos interrelacionados que operem como um sistema, com vista a atingir os resultados eficazmente e eficientemente.
5º	Melhoria	A organização deve procurar destacar-se na melhoria para que possa alcançar o sucesso.
6º	Tomada de decisão baseada em evidências	Para que torne possível a obtenção dos resultados que a organização anseia, as decisões devem ser tomadas através de uma avaliação e análise de dados.
7º	Gestão das relações	A organização deve procurar gerir as relações com as partes interessadas, de forma a atingir o sucesso da mesma.

Fonte: Adaptado de Guia (2021a)

É através destes princípios que se garante a Qualidade Total, sendo que para se implementar a Gestão da Qualidade, é necessário recorrer à utilização do Modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT). Este modelo direciona as Organizações para a melhoria contínua, assegurando as necessidades de todas as partes interessadas. Mas para que a GQT ocorra sem falhas, é pertinente proceder-se a um planeamento apropriado existindo uma liderança e cultura organizacional adequada (Pires, 2016).

Dado que a satisfação do cliente é um requisito primordial no que concerne à gestão da qualidade. Surge, assim, a necessidade de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, que é fundamental na melhoria contínua da atuação das organizações, alcançando os resultados esperados (Sousa, 2012).

I.3. Importância da gestão da qualidade no terceiro setor

No decorrer da sua evolução, as Organizações do Terceiro Setor estão cada vez mais preocupadas com resultados, responsabilização e avaliação de desempenho, tendo em vista a profissionalização. Essa mudança é impulsionada por fatores como a necessidade de recursos e a competição. As estratégias para a profissionalização incluem a elaboração de planos estratégicos, introdução de novos processos, maior participação dos trabalhadores na gestão, redefinição da missão organizacional e reorganização da força de trabalho. Essa tendência não é recente, sendo prevista desde

a década de 1980, indicando que boas intenções não são suficientes, e é necessário dedicar mais atenção à gestão (Freitas, s.d.).

Consequentemente, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) promove a satisfação dos seus clientes e o devido reconhecimento das suas parcerias, impulsionando o reconhecimento externo destas organizações (Antunes & Pires, 2006).

Posto isto, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade possibilita às OTS um reconhecimento externo, mas também uma garantia da sua sustentabilidade (Freitas, s.d.).

Por outro lado, a Qualidade, de acordo com Machado (s.d.), é a capacidade que as organizações detêm para satisfazerem as exigências de todos os interessados, através dos seus recursos.

O SGQ, persiste na concretização da política e dos objetivos da qualidade através de um conjunto de elementos que se inter-relacionam (Roque, 2010).

O Sistema de Gestão da Qualidade visa o “compromisso com a qualidade e a melhoria contínua”, tendo por base os princípios e valores das organizações (Junior, s.d. citado por Roque, 2010, p.13).

A sustentabilidade e rentabilidade dos serviços e a garantia do desenvolvimento das organizações, são algumas das vantagens que este sistema oferece. Desta forma, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Sociais, beneficia estas no seu âmbito interno e externo (Roque, 2010).

Assim sendo, as Organizações Sociais podem ter benefícios internos como:

- Adotar um modelo de gestão por objetivos;
- Melhorar a eficácia, a comunicação, a definição e a atribuição de responsabilidades;
- Promover a “visibilidade da qualidade”;
- Promover a simplicidade dos procedimentos;
- Avaliar a satisfação e insatisfação dos colaboradores (Machado, s.d. a citado por Roque,2010, p.14);
- Esclarecer a relação colaboradores-direção;
- Promover a capacitação de planeamento;
- Promover a satisfação dos clientes;

- Melhorar culturalmente a organização, criando regras que são melhoradas continuamente (Monteiro, 2009).

Quanto aos benefícios externos, estes priorizam-se:

- Na “melhoria da imagem da organização na comunidade”;
- “Nas necessidades e expectativas dos clientes”;
- Na partilha com a sociedade da eficiência na gestão das verbas disponíveis (Machado, s.d. citado por Roque, 2010, p.14).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade apesar de apresentar inúmeras vantagens expostas anteriormente, apresenta também evidências negativas irrefutáveis, como: “aumento da carga burocrática”; resistência à mudança por parte dos colaboradores das organizações; pressão externa por parte de clientes e fornecedores; “perpetuação de comportamentos”; “reforço de estruturas rígidas e hierárquicas e “falta de formação e experiência dos colaboradores relativamente ao conceito de qualidade (Soares e Pinto, 2010, citado por Proença, 2011, p.21)

Por outro lado, Araújo (2008), sublinha que o sucesso da gestão da qualidade é garantido pelos colaboradores, voluntários, técnicos e respetivos clientes.

Logo, as Organizações Sociais devem promover serviços que prestigiam a qualidade de acordo com as necessidades dos clientes, assente na garantia da melhoria contínua por meio da certificação, que segundo o artigo nº4, alínea b) do Decreto-lei nº140/2004 de 8 de junho é um:

“Procedimento através do qual uma terceira parte acreditada dá uma garantia escrita de que um produto, processo, serviço ou sistema está em conformidade com requisitos especificados”.

A certificação da qualidade é então concretizada pela implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo as seguintes fases:

1ª Fase: Fase Informativa- “apresentação à organização de todo o processo de certificação” (Roque, 2010, p.16).

2ª Fase: Elaboração de um plano de ação- o plano de ação deve incluir objetivos, prioridades, fragilidades, metas, meios e recursos essenciais e atividades a realizar pela organização.

3ª Fase: Implementação dos processos- inicia-se a implementação dos processos realizados na 2ª fase.

4ª Fase: Avaliação do processo de implementação do SGQ- trata-se da realização de uma avaliação feita por auditorias realizadas por entidades externas à organização para adquirir a certificação (Freitas, 2009, citado por Roque, 2010, p.16).

Não obstante do seguimento das quatro fases, é imprescindível a criação de um plano de ação, em circunstância de definição de políticas e objetivos de qualidade, bem como, assegurar a disposição dos recursos e meios necessários. A organização deve, de qualquer forma, concretizar auditorias internas, rematando com a avaliação das atividades desenvolvidas, corroborando o cumprimento dos objetivos definidos (Silva, 2009, citado por Roque, 2010).

A qualificação nas Organizações do Terceiro Setor é proporcionada pela realização da Certificação da Qualidade, desta forma, a Certificação da Qualidade fomenta, não só um desenvolvimento organizacional, como Respostas Sociais mais focadas para as necessidades dos clientes (REAPN, 2007, citado por Roque, 2010).

O processo de Certificação da Qualidade nas Organizações Sociais é fundamental para o seu desenvolvimento sustentável (Roque, 2010).

Transversalmente, existe a necessidade de implementação de normas nas OTS, nomeadamente a Norma NP EN ISO 9001: 2015, que visa a Certificação da Qualidade (Freitas, s.d.).

Porém, de acordo com o estudo de Costa (2013), tanto a organização, que detém conhecimentos de melhoria contínua, como os colaboradores desta, que são formados adequadamente, são beneficiados pela eficiência da gestão e controlo da qualidade, tendo em conta que, a certificação da organização garante à própria qualidade.

I.4. Melhoria Contínua

O conceito de Melhoria Contínua tem sido uma das formas mais eficientes de aperfeiçoar o desempenho e a qualidade das organizações. A melhoria contínua favorece essencialmente a proatividade das pessoas no que respeita à resolução de problemas e em enfrentar desafios (Oakland, 1995).

Para que a melhoria contínua possa ser praticada, primeiramente é essencial ter conhecimento e saber o que leva a colocar em prática a melhoria contínua, bem como saber o que fazer caso se pretenda utilizar de forma contínua, a melhoria (Womack *et al.*, 2003).

Neste sentido, a Melhoria contínua não deve ser vista como uma solução rápida, principalmente, no que diz respeito à obtenção de resultados, uma vez que as melhorias vão surgindo gradualmente (Oakland, 1995).

Cada comportamento/atitude/decisão tomada no contexto de melhoria contínua é fundamentado num ciclo designado de Ciclo PDCA, o qual é efetuado repetida e continuamente até que se obtenha o aperfeiçoamento desejado (Pinto, 2009).

Atualmente as organizações vêm-se obrigadas a realizar mudanças, dado ao atual contexto sociocultural, político e tecnológico, para que estas possam melhorar as suas competências. Assim, as obrigações focam-se nos processos de aprendizagem, de forma a dar respostas eficazes aos seus colaboradores e clientes (Lopes & Capricho, 2007).

De acordo com Oakland (1995), para que se realize uma mudança eficaz, é imprescindível selecionar todos os componentes essenciais à mudança, elaborar um plano de ação onde se deve descrever os prazos, os recursos e efetuar posteriormente uma avaliação e acompanhamento dos impactos e progressos, averiguando se estes estão de acordo com os resultados pretendidos.

Segundo Meyers e Stewart (2002), as organizações necessitam de orientar os seus métodos para a mudança, isto se pretendem adquirir uma maior sustentabilidade, no que se refere à qualidade, tendo como base a melhoria contínua.

Porém, toda a mudança a ser realizada nas organizações deve ser orientado pelos líderes e gestores, com o objetivo de desenvolver os recursos humanos, promovendo a sua formação e aprendizagem contínua, uma vez que os mesmos têm o papel mais importante no que se refere à mudança e ao desenvolvimento da organização, dando o seu *feedback* (Lopes & Capricho, 2007)

Segundo Lopes e Capricho (2007), as organizações cada vez mais apresentam problemas diversificados e complexos, tornando-se assim pertinente, uma atuação dinâmica necessária ao desenvolvimento da melhoria, que posteriormente, facilitará o desenvolvimento e implementação da qualidade.

Todavia, para que haja e seja mantido o sucesso das organizações, é essencial que exista uma melhoria contínua eficiente e eficaz ao nível das atividades e serviços prestados pelas organizações, garantindo uma renovação contínua da mesma (Lopes & Capricho, 2007).

CAPÍTULO II- A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE:

FAMÍLIA ISO 9000

As Normas referentes à Gestão da Qualidade e da garantia da mesma, são da competência do Comité Técnico ISO, sendo que estas normas pertencem à denominada família ISO 9000 (Hoyle, 2018).

A família ISO 9000, segundo Hoyle (2018), proporciona a que as organizações sejam reconhecidas no mercado organizacional, uma vez que a implementação do SGQ é realizada através do cumprimento dos requisitos da Norma NP EN ISO 9001 e a condução das auditorias é realizada de acordo com a Norma NP EN ISO 19011, adequando-se as mesmas às necessidades dos clientes

Já Carneiro (2001) refere que as Normas NP EN ISO 9000 promovem a evolução dos Sistemas de Qualidade e, garantem que os “padrões de qualidade” exigidos pela norma são cumpridos pelas organizações. (p. 16)

Posto isto, estando os requisitos definidos na Norma NP EN ISO 9000 também enquadrados na Norma NP EN ISO 9001, os mesmos são elucidados, tendo em conta os princípios da gestão da qualidade. Estes requisitos focam o seu objetivo em assegurar a qualidade das organizações (Hoyle, 2018).

Deste modo, o auditor pode basear a elaboração da auditoria nestes requisitos, no caso de ser necessária a realização de ações corretivas. Sendo que, as Ações Corretivas tratam as soluções para as não conformidades detetadas, promovendo melhorias organizacionais. Por outro lado, as Não Conformidades tratam o não cumprimento de normas, requisitos ou falhas referentes à satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas (Hoyle, 2018).

Contudo, a Família ISO 9000 alterou o foco, de procedimentos para processos, tornando-se fundamental no desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade (Hoyle, 2018).

II.1. Norma NP EN ISO 9001:2015

A ISO é uma organização internacional, que efetua uma promoção da normalização e padronização de produtos e serviços, permitindo assegurar a qualidade do mesmo a nível mundial (Fernandes, 2019).

No decorrer do ano de 2015, efetuou-se uma revisão no âmbito das normas NP EN ISO 9000 e 9001, evidenciando sobretudo a NP EN ISO 9001:2015, a qual destaca

os principais requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, viabilizando a manifestação das capacidades no que concerne ao fornecimento de produtos e serviços, para assim assegurar a satisfação dos clientes (Rocha, 2016).

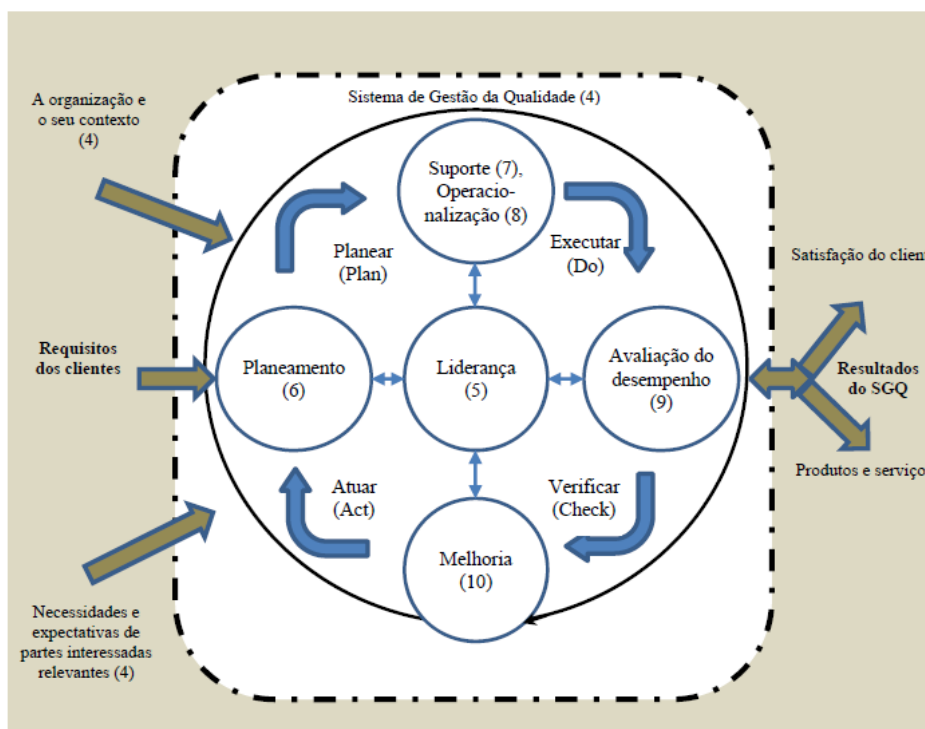
A NP EN ISO 9001 tem a capacidade de abranger uma ampla diversidade de organizações que realizam a sua atuação em contextos distintos, tendo assim necessidade de inovar, não se cingindo unicamente aos seus processos, como também ao nível organizacional (APCER, 2015).

Visando cooperar no desempenho global da organização e no seu respetivo desenvolvimento sustentável, a Norma NP EN ISO 9001:2015 prioriza o estado de conformidade do produto, assim como a satisfação do cliente, sendo essencial para o Sistema de Gestão da Qualidade como um todo (Pires, 2016, citado por Santos, *P et al*, 2021).

Esta norma sustenta-se em sete princípios de gestão da qualidade, já fundamentados no subcapítulo I.2: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e gestão das relações. Os respetivos princípios proporcionam à organização uma visão mais ampla no âmbito da gestão de desafios (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a).

A certificação por meio da Norma NP EN ISO 9001:2015, possibilita uma constante organização e reestruturação dentro do seio organizacional, tendo por base os princípios da Gestão da Qualidade. A abordagem processual da norma realiza-se conforme a figura seguinte (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a).

Figura 1- Representação da Estrutura da Norma NP EN ISO 9001 no Ciclo PDCA



Fonte: IPQ (2015 a)

De acordo com a figura 2, propõe-se a estudar os processos de avaliação do desempenho e de melhoria, cujo os respetivos requisitos são:

❖ Requisitos da avaliação do desempenho:

- Monitorização, Medição, Análise, Avaliação;
- Satisfação do cliente;
- Análise e Avaliação;
- Auditoria interna;
- Revisão pela gestão.

❖ Requisitos dos Processos de melhoria:

- Não- conformidade e ação corretiva;
- Melhoria contínua (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a).

Conforme o abordado no capítulo anterior, os motivos que levam as Organizações Sociais a implementar a Norma NP EN ISO 9001:2015, são: melhorias organizacionais internas, melhoria em contexto de marketing, melhoria na imagem da Organização, melhoria no âmbito de satisfação do cliente, garantia da qualidade dos serviços, garantia de boas tomadas de decisão, entre outras. (Vicente, 2017)

Por outro lado, segundo o estudo de Guia (2011), a implementação da Norma NP EN ISO 9001 pode ter impactos negativos, nomeadamente, o excesso de burocracia, o tempo exigido na sua implementação, a “linguagem da norma” e os custos que a implementação requer (p.110).

Posto isto, o processo de implementação da norma NP EN ISO 9001:2015 contribui de diversas formas para as Organizações Sociais, através da padronização e definição de responsabilidades; da melhoria da comunicação, da moral e da satisfação dos colaboradores; da melhoria da imagem organizacional; da melhoria de relações entre fornecedores, colaboradores e clientes; de dar destaque à Organização no mercado local; de garantir a qualidade dos serviços; de melhoria dos objetivos da organização; de se tornar uma mais valia na obtenção de apoios oriundos de programas ou projetos nacionais e internacionais. (Vicente, 2017)

Por fim, Hoyle (2018) refere que a Norma NP EN ISO 9001 descreve os requisitos que as organizações devem cumprir, para poder satisfazer as necessidades de todas as partes interessadas, bem como obter o reconhecimento no mercado organizacional. Sendo assim, a implementação e execução daquilo que é o sistema de gestão da qualidade, tendo como referência a norma NP EN ISO 9001: 2015, evidencia a necessidade de realizar processos como a auditoria.

Contudo, segundo o estudo de Oliveira (2016), as organizações necessitam de um SGQ para que sejam reconhecidas no mercado organizacional de forma a garantir a satisfação dos seus clientes. Assim, a Implementação da Norma NP EN ISO 9001 é importante no âmbito da gestão das organizações, uma vez que esta verifica o desenvolvimento do Sistema de Gestão e o processo de melhoria contínua.

II.2. Requisitos para o SGQ

Segundo Hoyle (2018), o Sistema de Qualidade definido por Armand Feigenbaum, trata um conjunto de procedimentos essenciais na administração de requisitos específicos de qualidade. De acordo com Carter *et al* citado por Hoyle (2018), Feigenbaum refere a palavra “sistema” no sentido sistemático em vez de ser no sentido sistémico.

Assim sendo, o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona às organizações a identificação dos seus objetivos, bem como a delimitação de processos, com o intuito de alcançar os resultados pretendidos. Ainda assim, o SGQ garante a otimização de

recursos e a criação de ações que corrijam erros ou falhas nas prestações de serviços (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015b).

Para existir um Sistema de Gestão da Qualidade com maior eficácia nas organizações, os gestores destas devem promover oportunidades aos seus colaboradores, para que estes melhorem as suas competências essenciais ao cumprimento das suas responsabilidades (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015b).

O Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2015b) refere que as organizações têm a necessidade de inovar e de se adaptar a novos contextos, no entanto, o modelo de Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização constata que a mesma deve adaptar-se, de acordo com os limites da complexidade que é o mundo organizacional

Porém, a relação entre as Normas NP EN ISO 9000, NP EN ISO 9004 (Gestão da Qualidade- Qualidade de uma organização- Linhas de orientação para atingir o sucesso sustentado) e NP EN ISO 9001, proporciona à organização um desenvolvimento coerente do Sistema de Gestão da Qualidade (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 b).

Segundo o Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2015 b), sendo o Sistema de Gestão da Qualidade um sistema formal, torna-se necessário planear, realizar, monitorizar e melhorar o desenvolvimento das atividades no âmbito da gestão da qualidade, tendo por base as necessidades da organização. Assim sendo, o planeamento de um SGQ, passa por ser um processo contínuo, ainda que seja indispensável a monitorização por parte da organização, no que se refere ao desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Relativamente à avaliação do SGQ de uma organização, a auditoria é um recurso imprescindível, uma vez que efetua uma recolha aprofundada de informação, de forma a identificar riscos e a averiguar o cumprimento dos requisitos (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 b).

De acordo com a Norma NP EN ISO 9001: 2015, segundo o Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2015 a), os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, apesar de serem de carácter geral, são baseados nas necessidades das organizações, isto é, foca na satisfação das necessidades dos clientes e das exigências legais através do fornecimento de produtos e serviços e, também, nos processos de melhoria do sistema, mas também no cumprimento das necessidades do cliente e exigências legais, através da eficácia na implementação do sistema.

No que se refere aos Produtos e Serviços, os requisitos devem ser definidos de acordo com as exigências legais e tendo em conta os que a organização considera pertinentes. Estes requisitos são: requisitos descritos pelo cliente, requisitos imprescindíveis para determinada necessidade, requisitos identificados pela organização, exigências legais aplicáveis aos produtos e serviços e, requisitos contratuais distintos dos já referidos. Todos os requisitos referentes ao cliente devem ser confirmados pela organização antes da aprovação dos mesmos (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a).

Relativamente aos Processos, compete à organização precisar da relevância dos mesmos para o Sistema de Gestão da Qualidade, determinando assim os *inputs* e os *outputs*. Assim, os requisitos referentes aos *inputs*, considerados pela organização são:

- 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 (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a, p. 23).

Já os requisitos dos outputs consistem em:

- a) satisfazer os requisitos dos inputs;
- b) ser adequados para os processos de aprovisionamento de produtos e serviços;
- c) incluir requisitos de monitorização e critérios de aceitação;
- d) e especificar as características dos produtos e serviços (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a).

Todavia, compete à organização garantir que os processos, produtos e serviços são mantidos em conformidade com os requisitos, de forma a assegurar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da organização (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a).

CAPÍTULO III- AUDITORIA

III.1. Auditoria da Qualidade

A Auditoria é vista como uma análise crítica, com o intuito de avaliar se a organização ou departamento é ou não eficaz e eficiente. Desta forma, os principais objetivos da Auditoria são: analisar o funcionamento das organizações, bem como verificar e avaliar os problemas de desempenho, sugerindo ações corretivas e melhorias (Carneiro, 2001).

Assim, a Auditoria fundamenta a sua atividade na análise profissional às organizações, com o dever de verificar se as mesmas cumprem os requisitos de forma adequada, realizando a avaliação da “coerência” e da “racionalização de processos” e, cumprindo a validade e o “rigor dos resultados” (Carneiro, 2001, p.8).

A Auditoria pode ser efetuada em diferentes áreas, seja no âmbito económico, fiscal, laboral, entre outras (Valderrama & Riquelme, 2017).

Carneiro (2001), caracteriza a Auditoria da Qualidade como sendo um processo de avaliação à eficácia dos objetivos e requisitos dos sistemas que são implementados nas organizações.

Bombana (2010) citado por Galan (2018) defende que a auditoria da qualidade consiste num exame formal e documentado, o qual deve ser realizado por indivíduos com competências para tal, sendo que todas as informações recolhidas devem ser baseadas em evidências objetivas, o que vai proporcionar uma verificação eficaz do sistema de qualidade da organização.

Tendo em consideração que a auditoria da qualidade faz parte das ferramentas de melhoria do sistema de gestão da qualidade, esta apresenta diversos objetivos, como:

- Verificação da eficácia e melhoria do sistema de gestão da qualidade;
- Determinação da conformidade ou não conformidade com os requisitos especificados;
- Identificação do potencial de melhoria no que se refere ao sistema da qualidade;
- Atendimento dos requisitos regulamentares;
- Certificação do sistema da qualidade (Galan, C., 2018, p.18).

Este conceito é também definido como sendo um processo sistemático, previamente planeado, que visa avaliar, de forma objetiva e independente, ” situações”,

“procedimentos” e critérios exigidos por lei. Posteriormente, procede à realização de relatórios onde estarão apresentados os resultados de todo o procedimento sendo os mesmos comunicados às entidades interessadas (Morais & Martins, 2003, p.14).

O estudo de Guedes (2021) vem dar ênfase à importância da Auditoria para com o contexto organizacional, uma vez que a mesma tem vindo a evoluir de forma rigorosa e responsável, considerando a rápida modificação do mercado organizacional. A importância da Auditoria é realçada nas organizações, visto que lhes dá auxílio na identificação de problemas e atua com ações corretivas proporcionando melhorias.

Todavia, no estudo de Franganito (2010) a Auditoria é caracterizada como uma análise aos problemas que possam ter influência negativa quer no Sistema de Gestão, quer no bom funcionamento organizacional. Para que esta análise seja possível a desburocratização de procedimentos e processos é indispensável.

Os auditores, segundo o estudo de Guedes (2021), devem atuar segundo leis e determinadas burocracias, quer pertençam, ou não, às organizações onde realizam as atividades auditoras.

As Auditorias podem, ainda, ser definidas como Auditorias Internas ou Auditorias Externas (Carneiro, 2001).

As auditorias internas são auditorias realizadas pela própria organização tendo por base o cumprimento dos principais requisitos da implementação do sistema de gestão da qualidade. Segundo Mello *et al* (2002) citado por Galan C. (2018), as auditorias internas devem ser, preferencialmente, realizadas antes das auditorias externas para que se possa verificar as conformidades do sistema de gestão de qualidade implementada. Assim sendo, estas auditorias são tidas como uma autoavaliação ao sistema de gestão da qualidade, proporcionando aos gestores da organização uma análise crítica à sua implementação.

Já as auditorias externas, consistem na avaliação do sistema de gestão da qualidade, a qual deve ser realizada por uma organização externa à avaliada. Deste modo, estas auditorias têm como principais objetivos a certificação do sistema de gestão da qualidade e a certificação da NP EN ISO 9001 (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015 a).

Posto isto, as auditorias podem contribuir de diversas formas para o desenvolvimento das organizações, ou seja, através da prevenção ou deteção de erros ou fraudes, da promoção de uma boa reputação da organização, da promoção de melhorias internas, da promoção de destaque da organização do mercado organizacional, promoção

de melhorias na qualidade dos serviços, definição de uma boa visão estratégica, melhorar a eficácia do sistema de gestão implementado, entre outros.

Para que a auditoria da qualidade cumpra todos os objetivos com eficiência, a mesma deve seguir determinados princípios, os quais são definidos pela norma NP EN ISO 19011 (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019).

III.2. Norma NP EN ISO 19011:2019

A norma NP EN ISO 19011:2019, visa facultar informação não apenas no âmbito das auditorias a sistemas de gestão, mas também sobre os princípios, gestão de um programa de auditorias e condução das mesmas, e sobre orientações no âmbito da avaliação de competência de pessoas relacionadas nos processos de auditoria. Nesta encontram-se definidos os objetivos e campos de aplicação, as referências normativas, os princípios da auditoria, os conceitos da gestão de um programa de auditoria, como é efetuada a condução de uma auditoria e ainda, as competências e avaliações dos auditores (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019).

Esta norma pode ser implementada em todas as organizações que precisem de orientar auditorias internas ou externas a sistemas de gestão. A mesma, pode ainda ser aplicada a outros tipos de auditoria, desde que tenha em atenção a competência específica e essencial à realização da auditoria (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019).

Neste âmbito, os princípios que a norma NP EN ISO 19011: 2019 define para que a auditoria da qualidade cumpra todos os objetivos com eficiência, são sete: integridade, apresentação imparcial, devido zelo profissional, confidencialidade, independência, abordagem baseada em evidências e abordagem baseada no risco.

1.º Princípio da Integridade: refere-se ao “ pilar do profissionalismo”, isto é, à responsabilidade dos auditores na gestão do programa de auditoria, cabendo aos mesmos executar as suas tarefas honestamente, de forma responsável e eticamente corretos.

2.º Princípio da Apresentação Imparcial: refere-se à “obrigação de dizer a verdade com rigor”, ou seja, os auditores devem comunicar todos os obstáculos e opiniões entre a equipa auditora e o auditado, sendo verdadeiros e objetivos, de forma rigorosa, clara e completa.

3.º Princípio do Devido Zelo Profissional: refere-se à “aplicação de diligência e de julgamento no decurso da auditoria”, ou seja, os auditores devem atuar cuidadosamente nas tarefas, de acordo com o grau de importância das mesmas, sendo

que, para a sua atuação ser efetuada com o devido zelo profissional, os auditores devem ser aptos para julgarem de forma fundamentada em todas e quaisquer situações de auditoria.

4.º Princípio da Confidencialidade: este princípio é referente à “segurança da informação”, em que o auditor deve ser discreto, sensível e confidencial, no que toca ao tratamento da informação de forma adequada.

5.º Princípio da Independência: trata-se do “ pilar da imparcialidade da auditoria e da objetividade das conclusões da auditoria”, ou seja, os auditores devem atuar de forma independente, mantendo a objetividade no decorrer do processo de auditoria e livrando-se de influências e conflitos, de modo a garantir conclusões da auditoria baseadas, apenas, nas evidências da auditoria.

6.º Princípio da Abordagem baseada em evidências: refere-se ao “método racional para chegar a conclusões da auditoria fiáveis e reproduzíveis num processo de auditoria sistemático”, sendo que as conclusões e evidências de uma auditoria devem sempre basear-se nas amostras de informação disponível, uma vez que o tempo e os recursos são limitados na condução de uma auditoria.

7.º Princípio da Abordagem baseada no risco: trata-se de “uma abordagem à auditoria que tem em consideração os riscos e as oportunidades”, isto é, a abordagem baseada no risco visa garantir que o foco das auditorias são as questões mais pertinentes para o cliente, de forma a atingir os objetivos do programa de auditoria, ainda que este tipo de abordagem influencia de forma notável o planeamento, a condução e o relatos das auditorias (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019, pp.13, 14).

A auditoria da qualidade segundo Carneiro (2001) e conforme já referido anteriormente, pode classificar-se de auditoria interna e de auditoria externa, em que ambas as auditorias podem ser divididas segundo a programação.

Na realização das auditorias, tanto externas como internas pode surgir a possibilidade da existência de não conformidades, as quais levam os auditores a propor à organização auditada outros tipos de auditorias, sendo que as organizações que não apresentam não conformidades passam a ser certificadas.

III.3. Procedimentos de Auditoria

A Auditoria destaca dois métodos, adotados pelos auditores, tendo em conta o risco, a materialidade e a sua evidência, sendo eles: o método direto, que evidencia os procedimentos substantivos e, o método indireto, que salienta a valorização do controlo interno, considerando os testes aos controlos e os procedimentos substantivos.

Compete, assim, aos auditores realizar os procedimentos de auditoria, tendo em conta:

- a) Método de auditoria (quais as evidências adequadas);
- b) Nível de segurança (dos trabalhos realizados para efeitos de formulação das conclusões e do juízo a emitir);
- c) Natureza dos procedimentos de auditoria, ou seja, como (técnicas de auditoria) e onde (fontes de auditoria) obter as evidências adequadas;
- d) Calendarização dos procedimentos de auditoria (quando são executados a fim de obter as evidências adequadas);
- e) Extensão dos procedimentos de auditoria (quantos testes são necessários em função do risco de auditoria aceite, isto é, a dimensão da amostra, as características da população da qual a amostra é extraída ou o número de observações de atividade de um controlo) (Tribunal de Contas, 2016, p. 77).

Assim, os procedimentos de auditoria podem, ainda, ser categorizados da seguinte forma:

- Procedimentos de avaliação do risco;
 - Procedimentos adicionais de auditoria:
 - Testes aos controlos;
 - Procedimentos substantivos:
 - Testes de pormenor;
 - Procedimentos analíticos substantivos
- (Tribunal de Contas, 2016, p. 77).

Por outro lado, o processo da auditoria deve ser regido por quatro fases, de modo a promover a eficácia da auditoria, onde a primeira fase trata o Planeamento, para que a auditoria cumpra com os seus objetivos de forma adequada; a segunda fase trata a Execução da auditoria, onde os auditores “executam os procedimentos planeados”; a terceira fase trata a elaboração do Relatório, onde se descreve resultados e sugestões de melhoria; e, por fim, a quarta fase trata o Seguimento, que é onde se verifica se as sugestões definidas no relatório são cumpridas ou se será necessário proceder a uma nova auditoria (figura 3) (Tribunal de Contas, 2016, pp. 93-109).

Figura 2- Processo de Auditoria



Fonte: Tribunal de Contas (2016)

Posto isto e, considerando as etapas dos processos referidas na figura 3, para que uma auditoria seja realizada de forma eficaz e eficiente, tendo em conta a avaliação global do sistema de controlo interno e os respetivos resultados alcançados, os auditores devem elaborar o Programa de Auditoria (Tribunal de Contas, 2016).

Assim sendo, o Programa de Auditoria, consiste não só em conhecer os sistemas de gestão que vão ser auditados, mas também em compreender o contexto do auditado, e para isso, deve considerar a segurança e confidencialidade da informação, objetivos organizacionais, as expectativas e necessidades das partes interessadas, e ainda, questões importantes, quer internas quer externas (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019).

Neste contexto, quem gere o Programa de Auditoria tem o principal dever de garantir que a auditoria é realizada de forma devida, de tal modo que o gestor deverá efetuar questões objetivas internas e externas, devendo estas estar relacionadas com as

instituições, de forma a avaliar riscos e oportunidades para que a auditoria ocorra eficazmente.

Para que a condução da auditoria ocorra devidamente, o Programa de Auditoria deve, assim, identificar os recursos essenciais, mas também deve incluir toda a informação relevante, como:

- Principais objetivos do programa de auditoria;
- Riscos, ações e oportunidades associadas ao programa de auditoria;
- “âmbito de cada auditoria do programa de auditoria”;
- A calendarização das auditorias;
- Os “critérios de auditoria”;
- Os métodos a usar na auditoria;
- Os critérios utilizados na seleção dos elementos da equipa auditora;
- E informação relevante e documentada (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019, p.15).

No entanto, o Programa de Auditoria tem, obrigatoriamente, de ser revisto, com o principal intuito de detetar a necessidade de efetuar alterações e reconhecer novas oportunidades para garantir melhorias e o cumprimento de objetivos, que devem coincidir com a “orientação estratégica do cliente e suportar a política e os objetivos do sistema de gestão”. Ainda assim, o responsável pela gestão do Programa de Auditoria deve requerer a aprovação do mesmo pelo cliente da auditoria (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019, p.16).

Porém, a condução da auditoria deve reger-se por várias etapas (planeamento, execução, verificação e atuação), ainda que, apesar de depender do auditado, dos processos e de circunstâncias específicas da auditoria, a sequência pode ser alterada (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019).

O processo de condução da auditoria é da responsabilidade do coordenador nomeado da equipa auditora até ao encerramento da mesma, o mesmo deve usufruir de uma abordagem ao planeamento da auditoria fundamentada no risco, sustentada na informação descrita no programa de auditoria e na informação documentada dispensada pelo auditado (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019).

Neste âmbito, a equipa auditora deve efetuar a recolha e revisão de informação documentada e importante para a execução da auditoria. Caso a informação documentada não seja dispensada, no devido prazo do plano de auditoria, o coordenador da equipa

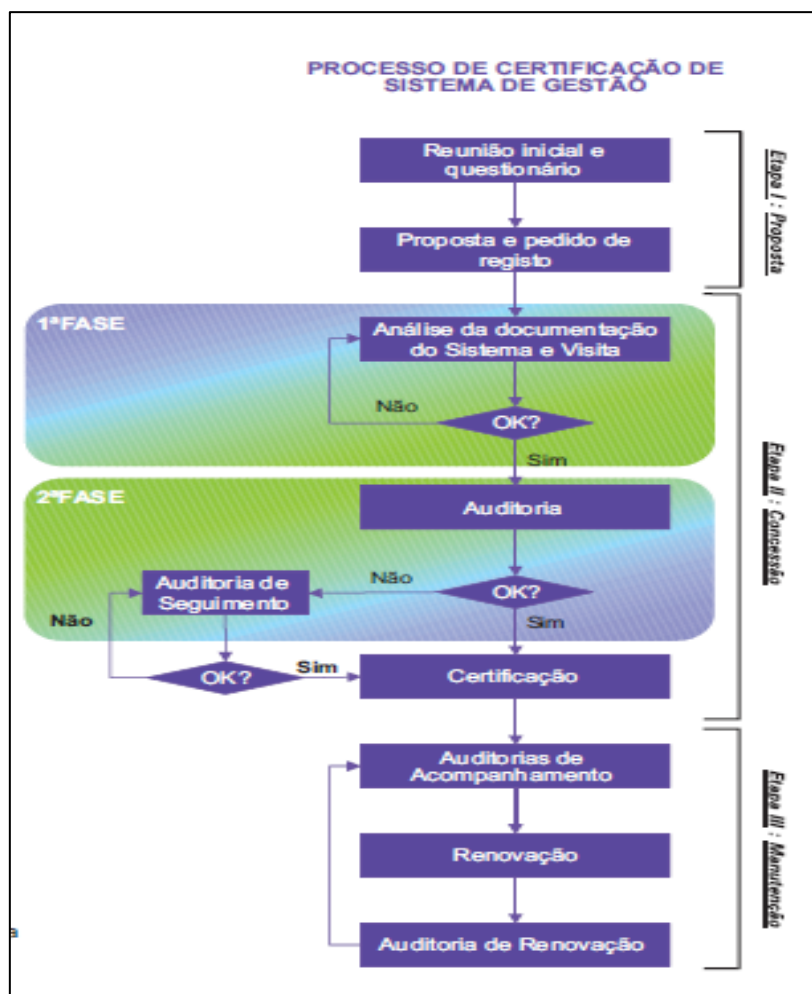
auditora deve comunicar o mesmo, tanto ao auditado, como aos gestores do programa de auditoria, para que seja tomada a decisão da suspensão ou continuação da auditoria (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2019).

Porém, caso esteja definido no plano de auditoria, as conclusões que levam ao encerramento da auditoria podem consistir em recomendações de melhorias ou em futuras atividades no contexto de auditoria.

III.4. Tipos de Auditoria

Com tudo o que já foi descrito anteriormente, as organizações que se pretendem certificar devem passar por um Processo de Certificação de Sistema de Gestão. Neste sentido, devem fazer-se cumprir de alguns critérios importantes, como: apresentação de toda a documentação do Sistema de Gestão (SG) onde se confirme que a sua implementação é efetiva, deve ter executado o programa de auditoria de forma completa e com resultados fidedignos e, que a Direção da Organização tenha realizado, no mínimo, uma revisão global do sistema. Posto isto, o Processo de Certificação do Sistema de Gestão segue a estrutura apresentada na seguinte figura esquemática.

Figura 3- Processo de Certificação de Sistema de Gestão



Fonte: SGS (2016)

Com isto, a realização das auditorias da qualidade no processo de certificação do Sistema de Gestão de Qualidade é fundamental. Existem assim vários tipos de Auditoria da Qualidade, como: a Auditoria Interna (auditoria de 1ª parte), a Auditoria Externa (auditoria de 2ª e 3ª parte), as Auditorias Combinadas, as Auditorias de Concessão, as Auditorias de Acompanhamento, as Auditorias de Seguimento, as Auditorias de Renovação e as Auditorias Conjuntas.

III.4.1. Auditoria Interna

A Auditoria Interna (AI), também conhecida como Auditoria de 1ª Parte, segundo o *Institute of Internal Auditors* (IIA) citado por Camões (2014), visa valorizar e promover melhorias nas organizações, uma vez que se trata de uma atividade de avaliação objetiva e de consultadoria. Esta contribui, assim, para a concretização dos objetivos, de forma

sistemática e disciplinadamente das organizações, efetuando a avaliação do risco, otimizar os “controles internos e dos processos de governação” (p.6).

Desta forma, a Auditoria Interna, destaca-se por ser uma mais valia para as organizações, uma vez que a sua função é completa, independente e contínua, promovendo e fortalecendo a gestão organizacional (Camões, 2014).

Segundo Valderrama e Riquelme (2017) e de acordo com o estudo de Duarte (2019), a Auditoria Interna foca as suas funções na comunicação entre membros da organização após analisar situações desfavoráveis às mesmas e na colaboração com os gestores na execução do próprio Sistema de Gestão, de modo a garantir o cumprimento eficiente dos objetivos, bem como a eficácia dos procedimentos.

Este tipo de auditoria, fundamenta-se no acompanhamento processual das organizações, averiguando os resultados e melhorando ações que possam dar origem a não conformidades, prevenindo futuros no funcionamento das organizações (Cruvinel *et al.*, 2022).

Posto isto, e para que as organizações cumpram os seus objetivos e satisfação as necessidades dos seus clientes, a implementação de um Sistema de Qualidade e a realização de Auditorias Internas tornam-se cruciais, como é referido no estudo de Oliveira (2016).

Ainda de acordo com o estudo referido, as organizações com maior número de colaboradores dão maior relevância a este tipo de Auditoria.

A Auditoria Interna, sendo de carácter obrigatório, visa realizar uma avaliação, de forma geral, daqueles que os possíveis riscos e problemas nas Organizações, promovendo o desenvolvimento de ações corretivas (Cruvinel *et al.*, 2022).

Porém, os Auditores que realizam as Auditorias Internas pertencem às organizações auditadas, auxiliando a equipa gestora a cumprir normas e objetivos (Carneiro, 2001).

A função de um Auditor Interno nas organizações compreende a averiguação do cumprimento das normas internas e das suas melhorias, na implementação de novas normas em contexto interno e na concretização de auditorias às áreas que constituem a organização auditada (Almeida, 2003).

Neste contexto, o Auditor Interno tem como deveres comunicar todos os factos com relevância; ser confidente e não divulgar informações sem autorização, a não ser que seja obrigado legalmente; ter acesso a toda a informação necessária à sua avaliação; e não

deve realizar atividades operacionais, que possam vir a ser auditadas pelo mesmo (Camões, 2014).

O Auditor Interno, deve, acima de tudo, planejar o desenvolvimento da auditoria, uma vez que, irá percorrer vários caminhos até alcançar os resultados pretendidos (Crepaldi, 2013).

Assim, quando uma Organização opta por implementar um SGQ, que seja eficaz e adaptado, necessita de efetuar auditorias internas, assegurando o bom funcionamento do mesmo. Deste modo, a AI tem um papel fulcral, no que diz respeito à transmissão de informação para a gestão de topo, podendo, ainda, garantir a esta que, o Sistema implementado respeita os requisitos da Norma NP EN 9001. É desta forma que se entende, que o que leva à eficácia do SGQ nas Organizações Sociais é a eficiência da gestão de todo o processamento da Auditoria Interna (Cruz, 2021).

Porém, compete, também, ao Auditor Interno a elaboração de uma avaliação ao Sistema de Controlo Interno, sendo este definido pela COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) como um processo administrado pelos gestores da organização assegurando a valorização desta (Morais & Martins, 2003).

Contudo, a avaliação do controlo interno é realizada tanto pela Auditoria Interna como pela Auditoria Externa.

III.4.2. Auditoria Externa

A Auditoria Externa (AE), consiste num método utilizado no contexto de gestão, que garante o controlo da execução de tarefas de forma correta.

Este tipo de auditoria é, também, denominado de Auditoria de 2ª Parte (“Auditorias a Fornecedores”) e de Auditoria de 3ª Parte (“Auditorias para a Certificação”). No caso das Auditorias de 2ª Parte, estas são “realizadas pelas partes interessadas da organização” (Guia, 2021b, p.5).

Por outro lado, as Auditorias de 3ª Parte, de acordo, com Franco e Marra (2003) e tendo em consideração o estudo de Duarte (2019) são realizadas por auditores externos independentes da organização a ser auditada, com o intuito dos mesmos, não serem influenciados por terceiros, de modo a prejudicar as suas considerações finais.

Todavia, para a execução de auditorias externas, ou mesmo outro tipo de auditorias, deve-se recorrer a entidades próprias e acreditadas, como é o caso da APCER

(Associação Portuguesa de Certificação) ou da SGS (Sociedade Geral de Superintendência).

No entanto, o estudo de Duarte (2019), revela que, para muitas organizações a Auditoria Externa é bastante relevante para o funcionamento das organizações, visto que após a obtenção da certificação estas podem sofrer alterações em toda a sua estrutura, beneficiando-as.

Conforme já referido, a Auditoria Externa pode, assim como a Auditoria Interna, avaliar o controlo interno. Isto para que o Auditor Externo possa sugerir melhorias à organização auditada (Morais & Martins, 2003).

A AE, foca a análise de informação documentada; verifica se as atividades laborais são realizadas corretamente, apoiando as organizações na forma de atuação, de modo a que o trabalho do auditor não seja comprometido, devendo este ser realizado sem inconformidades (Silva, 2013).

Neste sentido, o Auditor Externo pode realizar a Auditoria em duas fases, nomeadamente a fase preliminar onde o auditor efetua a avaliação com o objetivo de identificar problemas e definir soluções em conjunto com a organização auditada; e a fase final, em que o auditor termina a avaliação da organização e elabora um relatório onde descreve o seu parecer e os resultados finais da auditoria (Almeida, 2003).

O Auditor Externo deve, ainda, cooperar com a equipa de auditoria interna da organização no planeamento da auditoria, visto que a mesma possui informação relevante sobre a organização, de forma a obter resultados de acordo com o pretendido, sendo o principal foco o bom funcionamento da organização auditada (Valderrama & Riquelme, 2017).

Ainda assim, Morais e Martins (2003), referem que a Auditoria Externa é na sua maioria direcionada à área financeira, mas também a todas as áreas ou atividades que, de alguma forma possam influenciar as demonstrações financeiras.

No entanto, tanto a Auditoria Interna como a Auditoria Externa efetuam a avaliação de riscos e criam procedimentos para colmatar não conformidades encontradas no decorrer da auditoria (Silva, 2013).

Contudo, as Auditorias Internas e as Auditorias Externas, segundo o estudo de Duarte (2019), são extremamente pertinentes na implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, quer no que se refere às melhorias das atividades internas (Auditoria Interna), quer ao garantir que a organização cumpre com os objetivos definidos pelas ISO

(Auditoria Externa), com o principal objetivo de obter a certificação ou renovação da mesma, se for o caso.

Para além dos dois tipos de Auditoria já referidos, existem outros que são, também, no âmbito da qualidade, nomeadamente: Auditorias Combinadas, Auditorias de Concessão, Auditorias de Acompanhamento, Auditorias de Seguimento, Auditorias de Renovação e Auditorias Conjuntas.

Quanto às Auditorias Combinadas, estas ocorrem, como o próprio nome indica, quando as auditorias de dois ou mais Sistemas de Gestão são realizadas em simultâneo, como por exemplo, quando as auditorias do Sistema de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental são realizadas em conjunto (Guia, 2021b).

Este tipo de auditoria torna-se vantajosa para as organizações, uma vez que: há uma redução de custos de certificação e pode cumprir os seus objetivos, apenas com uma auditoria, sendo que os procedimentos são simplificados, existindo menos documentação. A realização desta auditoria é, assim, realizada por apenas um auditor ou organização auditora externa (s.a., 2018).

Já as Auditorias de Concessão, devem ser executadas na análise do processo de candidatura, com a finalidade de obter certificação. Isto é, este tipo de auditoria deve precisar se o SG da Organização é realizado de acordo com os requisitos definidos pela norma (Guia, 2021b).

Este tipo de auditoria deve executar-se em duas fases, sendo que a primeira fase consiste em verificar toda a documentação no âmbito do Sistema de Gestão, avaliar condições e locais e verificar em conjunto com a organização o nível de preparação da mesma para a segunda fase da auditoria; confirmar se a Organização consegue interpretar os requisitos da norma, principalmente no que se refere ao Sistema de Gestão, bem como se a mesma reúne toda a informação essencial referente ao mesmo; verificar se a Organização detém os recursos necessários para passar para a segunda fase da auditoria e com isto iniciar o planeamento da mesma. Para finalizar a primeira fase, deve-se averiguar se as auditorias internas e a revisão pela gestão, foram planeadas e realizadas e se a implementação do SG evidencia a preparação da Organização para a segunda fase (APCER, s.d.).

Neste sentido, a segunda fase visa confirmar que o Sistema de Gestão é eficaz e se o mesmo está de acordo com os requisitos pré-definidos pela norma. Ainda assim, a Organização deve comprovar que implementou em conformidade os devidos requisitos

da norma, devendo deter, no mínimo, três meses de registos do SG, como evidências da execução de auditorias internas.

Por outro lado, as Auditorias de Acompanhamento, são, como o próprio nome indica, realizadas com o objetivo de acompanhar as ações realizadas nas auditorias anteriores.

No entanto, a APCER (s.d.) defende que as auditorias de acompanhamento visam a confirmação de que a organização certificada mantém o cumprimento dos requisitos da norma implementada.

Este tipo de auditoria deve ser realizado uma vez por ano, sendo que a entidade responsável pela Certificação pode optar por suspender temporariamente a certificação da organização, no caso de a data da primeira auditoria de acompanhamento ultrapassar os doze meses desde a data de decisão de certificação, inclusive, após a auditoria de concessão (APCER, s.d.).

Assim sendo, as organizações que apresentem não conformidades têm um prazo de quatro meses, desde o último dia da auditoria, para corrigir as mesmas. Após a conclusão do prazo destas correções, pode ocorrer, imediatamente, uma auditoria de seguimento (APCER, s.d.).

Todavia, ao se verificar que a organização não tem reunidas todas as condições necessárias à sua certificação, a entidade responsável pela Certificação, tem o direito de sancionar a mesma. Após esta conter os resultados obtidos da auditoria de acompanhamento, deve procurar transmitir os mesmos à organização auditada por escrito (APCER, s.d.).

Por fim, a entidade responsável pela Certificação emite o Certificado de conformidade à organização auditada, após obter uma decisão positiva no âmbito da certificação, desta forma, a organização não pode usufruir da certificação com o intuito de comprometer a reputação da entidade certificadora ou, mesmo a confiança pública do sistema de certificação implementado pela organização (APCER, s.d.).

Assim sendo, após a comunicação escrita da avaliação de acompanhamento realizada, pode optar-se por serem realizadas as Auditorias de Seguimento, as quais só podem ser executadas assim que se conclua o prazo da realização de ações de correção. Este tipo de auditoria não afeta o ciclo de certificação, principalmente no que respeita à realização das auditorias deliberadas no início do ciclo de certificação (APCER, s.d.).

Ainda assim, as Auditorias de Renovação devem ser efetuadas antes da data prevista para o término do certificado, no caso de as organizações já serem certificadas,

para que seja decidida a renovação do mesmo antes da data fim, tendo o dever de efetuar uma verificação, no que toca ao cumprimento de todos os requisitos definidos pela norma, verificando-se a real eficácia na Organização do Sistema de Gestão. Entretanto, a renovação só pode ser realizada e a validade do certificado prolongada caso se confirme que foram executadas todas as diligências, referentes às ações corretivas no caso de existirem NC (Não Conformidades). Para que isto aconteça, também deve ser efetuada uma análise aos relatórios realizados nas auditorias de acompanhamento, bem como possíveis reclamações. Com este parecer, a Auditoria de Renovação segue os mesmos métodos da auditoria de concessão, sendo realizada em duas fases (APCER, s.d.).

As Auditorias Conjuntas, consistem num tipo de auditoria que tem como foco principal, garantir o sucesso do resultado final da auditoria (Cunha, 2018).

Esta auditoria acontece, quando duas ou mais organizações auditoras atuam em conjunto na realização de uma auditoria a um único auditado (Guia, 2021b).

Ainda assim, a Auditoria Conjunta, valoriza a opinião do auditor, com o intuito de minimizar a duração e os custos da certificação. As avaliações dos riscos, nesta auditoria, facilitam a identificação das não conformidades ou erros e dá uma imagem positiva às entidades auditoras, uma vez que estas chegam ao resultado pretendido em simultaneidade, visto que todos os procedimentos são realizados de forma conjunta entre as entidades auditoras (Cunha, 2018).

Contudo, pode-se assim afirmar que para não existirem não conformidades e existam cada vez mais melhorias contínuas nas OS, devem ser realizadas auditorias de forma periódica nestas.

CAPÍTULO IV- DESENHO METODOLÓGICO

IV.1. Metodologia e Métodos utilizados

O estudo realizado é caracterizado como um estudo descritivo, visto que se pretende estudar, compreender e explicar o tema em questão e contextualizar o mesmo. Este estudo seguiu a seguinte estrutura: formulação do problema, a revisão da literatura, formulação de objetivos específicos, caracterização da população alvo, bem como a escolha da técnica de recolha de dados, a determinação da amostra e seleção da técnica de análise de dados (Antunes, 2021).

Neste sentido, o estudo descritivo ganha o formato de uma monografia, o qual se foca apenas num objeto, com o objetivo de o analisar pormenorizadamente sem pretender generalizar o mesmo (Pardal & Lopes, 2011).

Foram assim definidos os objetivos que fundamentaram o estudo, sendo que com o primeiro objetivo geral pretendeu-se entender a implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015 nas Organizações Sociais. Partindo deste objetivo geral, integraram-se outros objetivos mais específicos, como o entendimento do processo de implementação da Norma, bem como as mais valias associadas à aplicação da Norma. No que concerne ao segundo objetivo geral, o mesmo procurou compreender o impacto que a auditoria da qualidade tem no âmbito da melhoria dos processos das organizações. Inerente ao objetivo geral mencionado anteriormente, submetem-se os seguintes objetivos específicos como a perceção dos benefícios associados ao processo de auditoria, perceber se as não conformidades e oportunidades de melhoria identificadas em auditoria são corrigidas e colocadas em prática na organização promovendo a revisão dos processos internos com vista à melhoria contínua e, por último, refletir sobre o plano de auditoria e se o mesmo é adequado às organizações.

Em conformidade com os objetivos estipulados, recorrendo ao estudo descritivo, pretendeu-se descrever o fenómeno das auditorias em contexto organizacional, bem como o impacto que o mesmo tem nas organizações certificadas pela norma NP EN ISO 9001: 2015, entendendo assim, como é realizado o acompanhamento da implementação da mesma.

Relativamente à metodologia, a mesma trata uma ciência que estuda os métodos utilizados em determinada investigação (Pardal & Lopes, 2011).

Desta forma, a metodologia utilizada no estudo já descrito foi a metodologia empírico-analítica, a qual adquire métodos das ciências físico-naturais (Antunes, 2021).

O tipo de análise dos resultados foi de natureza quantitativa, em que a mesma adota uma visão objetiva e positivista sobre a realidade estudada, fundamentando-se na análise de dados quantitativos (Antunes, 2021).

Assim, pretendendo-se a obtenção de informação específica, quer no âmbito das auditorias, quer na implementação da norma NP EN ISO 9001: 2015, tornou-se fulcral a elaboração de análise quantitativa dos dados obtidos.

Por fim, para que este estudo fosse realizado de forma coerente e eficiente, teve-se em conta a importância da realização de um inquérito por questionário, o qual será direcionado aos gestores/gestores da qualidade de cada Organização Social.

IV.2. População e Amostra

No que respeita à população que o estudo procurou abranger, esta abarca uma maioria das Organizações Sociais em Portugal, que tenham implementada a norma NP EN ISO 9001: 2015.

No entanto, para destacar apenas as Organizações Sociais com a norma NP EN ISO 9001:2015 implementada, realizou-se um inquérito por questionário, o qual foi subdividido em duas partes. A primeira parte é decisiva para saber se as organizações têm ou não a norma implementada, sendo que quem não detiver a mesma não prosseguirá o questionário, ficando assim, excluída do universo do estudo.

Todavia, o levantamento das Organizações Sociais certificadas com a Norma NP EN ISO 9001:2015, foi realizado através da Base de Dados Nacional de Sistemas de Gestão da Qualidade, em *Excel*, obtida no site oficial do IPAC (Instituto Português de Acreditação) (IPAC, 2023).

Neste sentido, a amostra utilizada neste estudo encontra-se integrada no conjunto de amostras não probabilísticas, as quais não visam abranger todos os elementos da população. Sendo assim, o tipo de amostra mais adequada dentro deste conjunto de amostras é a amostra por conveniência, que se fundamenta nos indivíduos/grupos com determinados atributos, os quais contribuem para o desenvolvimento do estudo (Pardal & Lopes, 2011).

Porém, o inquérito foi direcionado aos Gestores da Qualidade de cada Organização certificada, apesar de poderem responder colaboradores com outros cargos/funções dentro da Organização.

IV.3. Técnicas de Recolha de Dados

De acordo com a população e amostra já definida, tornou-se possível identificar a técnica que se utilizou no âmbito da recolha de dados. Neste sentido, a técnica de recolha de dados foi o inquérito por questionário, o qual foi efetuado através da ferramenta *Google Forms*. O mesmo foi enviado para as Organizações Sociais em estudo por correio eletrónico (Anexo 2 e 3). Este questionário foi direcionado aos gestores/gestores da qualidade de 93 Organizações Sociais certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015.

Deste modo, o questionário esteve disponível entre o mês de Abril e o mês de Julho de 2023, sendo que foram enviados dois emails, o primeiro em Abril e o segundo em Junho para reforçar o primeiro pedido de colaboração.

Esta técnica de recolha de dados (inquérito por questionário) é constituída por perguntas abertas, isto é, quaisquer questões que permitam aos inquiridos liberdade de resposta; e podem ser, ainda, constituídas por questões fechadas, ou seja, todas as questões que limitam as respostas (Pardal & Lopes, 2011).

IV.4. Técnicas de Análise de Dados

Sendo o método de abordagem quantitativo, as técnicas de análise de dados mais pertinentes para o estudo são estatísticas, deste modo utilizou-se o programa estatístico de *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* para assessorar esta análise (Antunes, 2021).

Este programa estatístico é utilizado no âmbito das Ciências Sociais e é aplicado na análise estatística, dispondo o mesmo de ferramentas para conversão de dados no formato que o investigador pretende, para que possa, facilmente, descrever, analisar e interpretar os dados recolhidos (Antunes, 2021).

Para a análise das questões abertas, inseridas no questionário, e para uma maior facilidade de análise foi utilizado o *Microsoft Office Excel*

CAPÍTULO V- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a realização deste estudo, foram enviados 93 questionários para as várias Organizações Sociais de Portugal, que segundo a Base de Dados Nacional de Sistemas de Gestão da Qualidade do IPAC (2023) (a seleção das Organizações foi realizada até Abril de 2023), encontram-se certificadas pela Norma NP EN ISO 9001: 2015 entre os meses de Abril e Julho de 2023. Posto isto, somente 49 questionários foram respondidos, os quais eram direcionados aos Gestores da Qualidade de cada Organização.

Dos 49 questionários respondidos, 46 inquiridos realizaram o questionário até ao fim, sendo que 3 inquiridos terminaram o questionário na primeira parte, ao responderem que não mantêm a certificação justificando com os motivos que os levaram a tomar essa decisão.

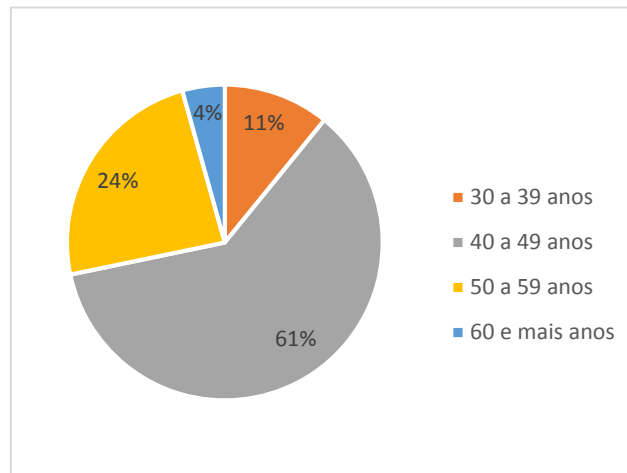
Deste modo, as Organizações Sociais em estudo são caracterizadas, como Organizações Sem Fins Lucrativos, como Associações, Fundações, Misericórdias, Cooperativas, entre outras. Estas Organizações detêm diversas Respostas Sociais, podendo não ser certificada na totalidade, mas pode ter uma ou mais Respostas Sociais certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015.

Mas, serão as Auditorias da Qualidade importantes para as Organizações Sociais já certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015?

De modo a responder a esta questão, é feita a análise fundamentada dos resultados obtidos na implementação do questionário. Nomeadamente, no que se refere à caracterização dos inquiridos e das Organizações Sociais em estudo e das questões referentes à Qualidade.

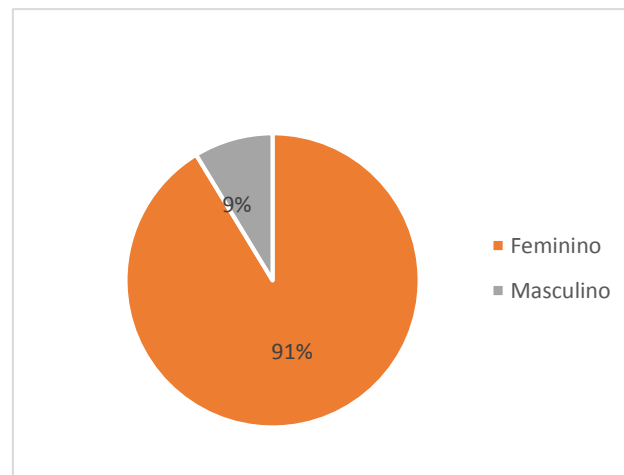
Quanto ao perfil dos 46 inquiridos que responderam ao questionário na sua totalidade, a maioria destes (61%), têm idades compreendidas entre os 40 e 49 anos. Por outro lado, 24% dos inquiridos correspondem à faixa etária dos 50 - 59 anos, ainda que 11% tenham idades compreendidas entre 30 e 39 anos e apenas 4% tem idade superior a 60 anos (gráfico 1).

Gráfico 1- Idade dos Inquiridos



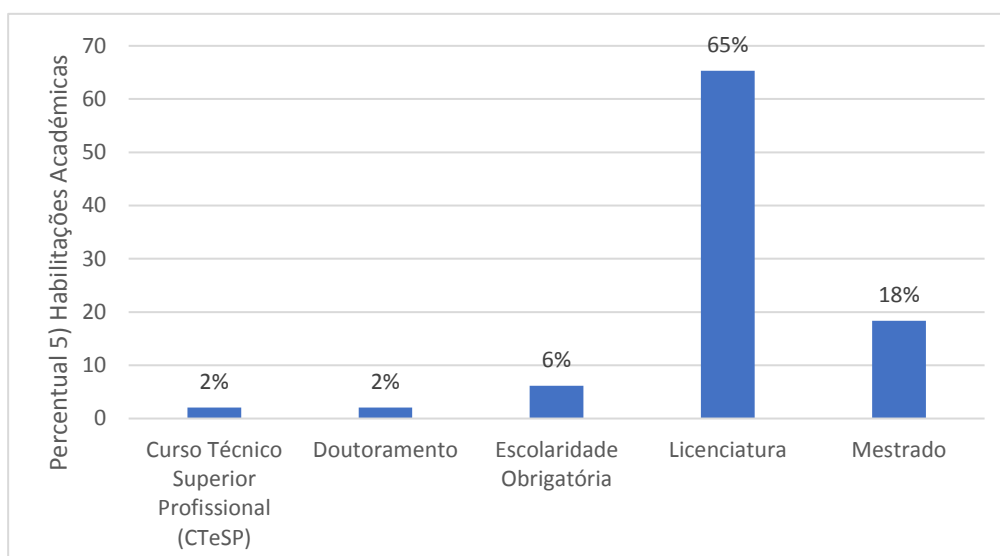
Conclui-se com a análise ao gráfico 2, que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (91%) e apenas 9% são do sexo masculino. Verificando-se que a maioria dos gestores das Organizações Sociais em estudo são do sexo feminino.

Gráfico 2- Género dos Inquiridos



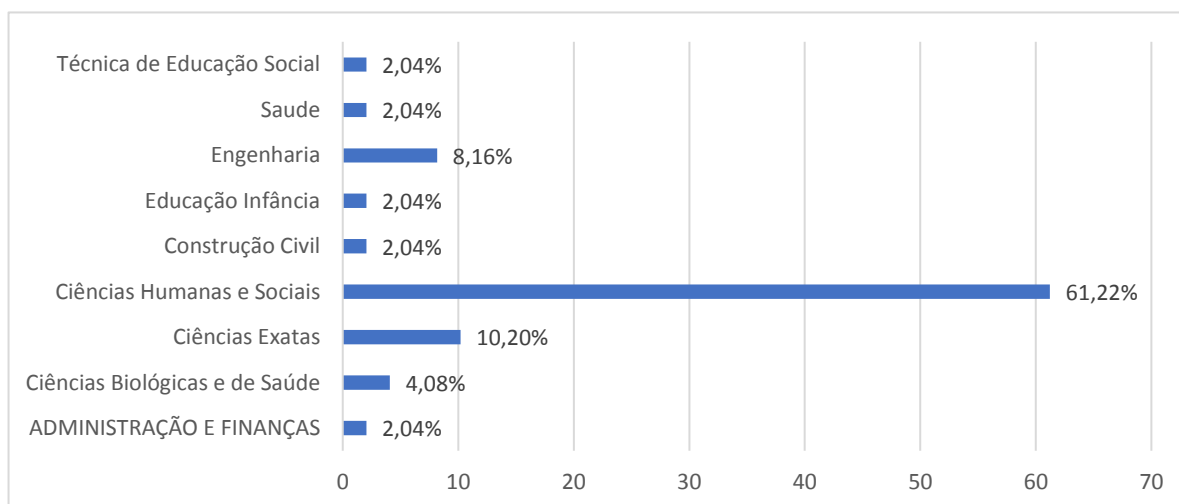
No que toca às qualificações dos inquiridos, pode-se confirmar com a análise dos gráficos 3 que a maioria dos inquiridos é Licenciado (65%), ainda que 18% detenha o Grau de Mestre. Ainda assim, 6% dos inquiridos têm a Escolaridade Obrigatória, apesar de haver uma minoria que tem Doutoramento (2%) ou um Curso Técnico Superior Profissional (2%).

Gráfico 3- Habilitações Académicas dos Inquiridos



Quanto à área de formação dos inquiridos, a maioria destes são da área de Ciências Humanas e Sociais (61,22%). Apesar disto, 10,20% dos inquiridos são formados em Ciências Exatas, enquanto que a área de formação de uma minoria dos inquiridos é Ciências Biológicas e de Saúde (4,08%), como se observa no gráfico seguinte.

Gráfico 4- Área de Formação dos Inquiridos



Tendo em conta que os questionários são direcionados aos gestores da Qualidade das Organizações Sociais em Estudo, pode-se confirmar com a análise à tabela 3 que, a maioria dos inquiridos são Diretores Técnicos e Gestores da Qualidade. No entanto,

também responderam inquiridos com outros cargos/funções, como por exemplo: Presidentes da Direção (4%) ou Administrativos (2%).

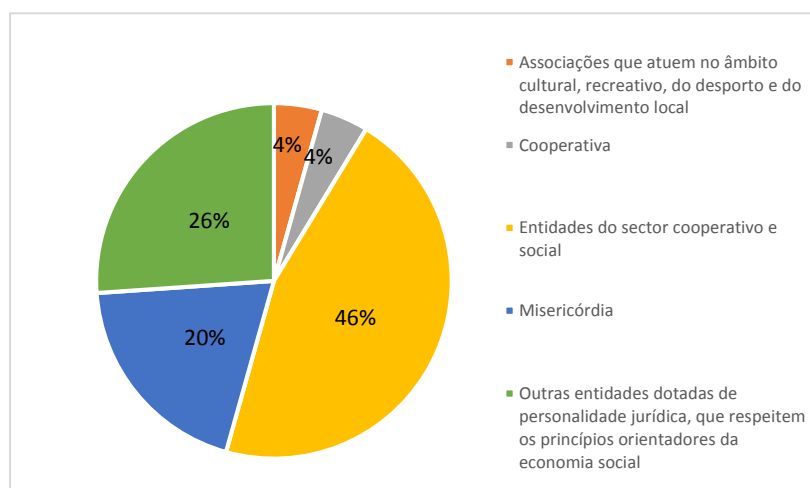
Tabela 3- Cargo/Função dos Inquiridos

Que cargo/função ocupa/desempenha na organização?	Nº de Respostas	Percentagem (%)
Direção Técnica	15	30,00%
Gestor da qualidade	5	10,00%
Presidente da Direção	2	4,00%
TSA/TSSHT/GQ	2	4,00%
Diretora de Serviços	2	4,00%
Coordenadora	2	4,00%
Direção Técnica - Gestora Qualidade	1	2,00%
Direção Técnica e Técnica Superior de Serviço Social	1	2,00%
Diretora	1	2,00%
Diretora da Qualidade	1	2,00%
Diretora de Serviços Sociais e Qualidade	1	2,00%
Gestora da Qualidade, Ambiente e Segurança	1	2,00%
Técnica RH e Responsável da Qualidade	1	2,00%
Administrativo	1	2,00%
Chefe de Departamento	1	2,00%
Chefe de Serviços Gerais	1	2,00%
Chefe de setor/Educadora Social	1	2,00%
Delegada da Qualidade	1	2,00%
Responsável da Qualidade	1	2,00%
Responsável de área	1	2,00%
Técnica de apoio à gestão	1	2,00%
Resp. Administrativa/financeira	1	2,00%
Gestor de segurança e saúde no trabalho	1	2,00%
Escriturária	1	2,00%

Quanto às características do perfil das Organizações Sociais em estudo, e tendo em conta os tipos já referidos acima, a grande maioria das Organizações Sociais em estudo, como podemos averiguar com o gráfico 5, são outras entidades de personalidade

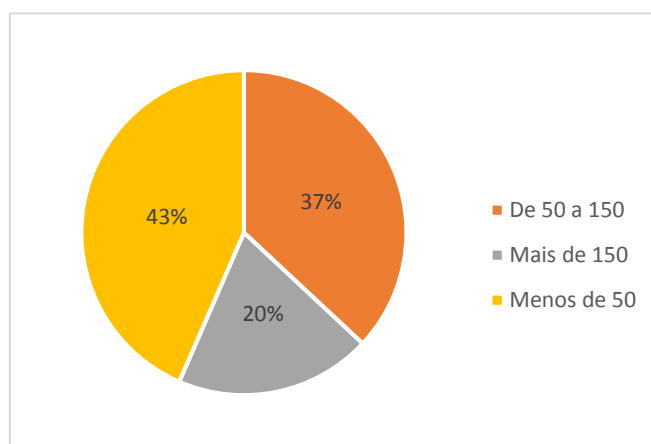
jurídica que atuam de acordo com os princípios da economia social (26%), Misericórdias (20%) e uma minoria destas Organizações (4%) são de natureza Cooperativa ou Associações do âmbito cultural, recreativo, desportivo e do desenvolvimento local.

Gráfico 5- Tipo de Organização



No que se refere à constituição das Organizações Sociais, quanto ao número de colaboradores, verifica-se com o gráfico 6 que, 43% das Organizações inquiridas são constituídas por menos de 50 colaboradores, 37% emprega entre 50 a 150 colaboradores e apenas 20% emprega mais de 150 funcionários.

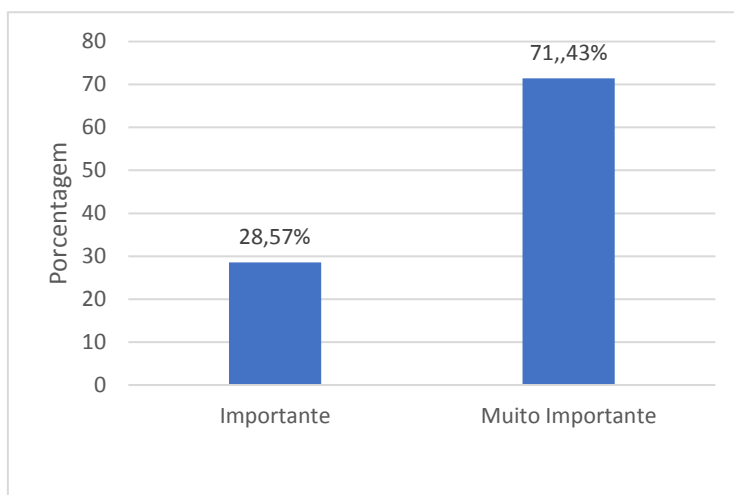
Gráfico 6- Número de Colaboradores da Organização



No que se refere aos dados recolhidos no âmbito do estudo, começou-se por questionar, o quão importante é a certificação para as Organizações Sociais no âmbito da qualidade, o que de acordo com a análise do gráfico 7 verifica-se que, cerca de 71,43%

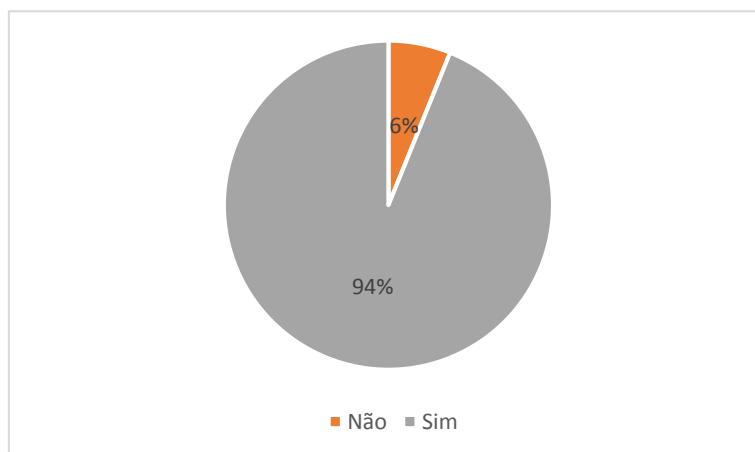
dos inquiridos considera que a Certificação para as OS é muito importante e 28,57% apenas considera importante. A observação deste gráfico encontra-se de acordo com o que foi abordado no enquadramento teórico, visto que Roque (2010) refere que o processo de certificação é fundamental no desenvolvimento sustentável das organizações.

Gráfico 7- Grau de Importância da Certificação



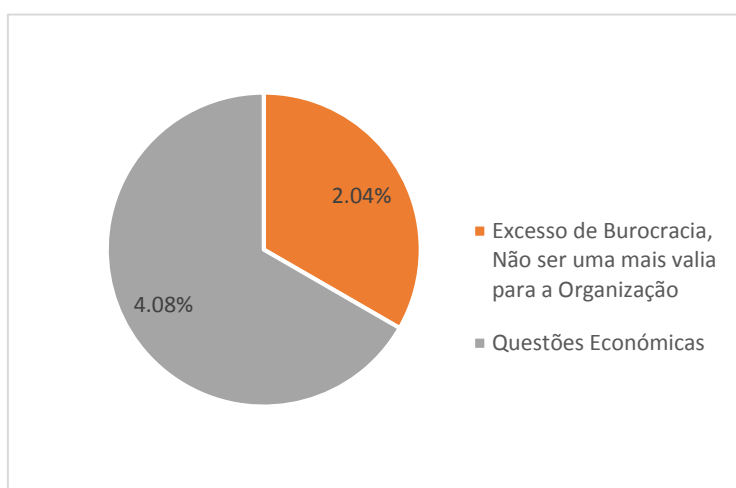
No que toca a manter a certificação NP EN ISO 9001:2015, 6% dos inquiridos referem não manter a certificação (gráfico 8). Desta forma, o estudo de Oliveira (2016) vem fundamentar os resultados obtidos, uma vez que na sua análise as organizações não mantiveram a certificação devido aos seguintes motivos: burocracia; custos e existência de várias condicionantes como por exemplo, "as instalações," a falta de formação de alguns funcionários e a dimensão da organização (p. 30).

Gráfico 8- Percentagem de Organizações Sociais que mantêm a Certificação



Quanto ao motivo que faz com que 6% dos inquiridos não mantenham a certificação, observa-se no gráfico seguinte que é devido a questões económicas (4,08%), ao excesso de burocracia e por não ser uma mais valia para a Organização (2,04%), o que se comprova com a análise realizada ao estudo de Oliveira (2016), o qual refere que das dificuldades apresentadas pelos inquiridos a que tem mais influência são os custos elevados.

Gráfico 9- Justificação das Organizações que não mantêm a Certificação



Por outro lado, a segunda parte do questionário direccionou-se, somente, aos inquiridos que na primeira parte do questionário, afirmaram manter a Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2015, isto é, destina-se apenas a 46 inquiridos.

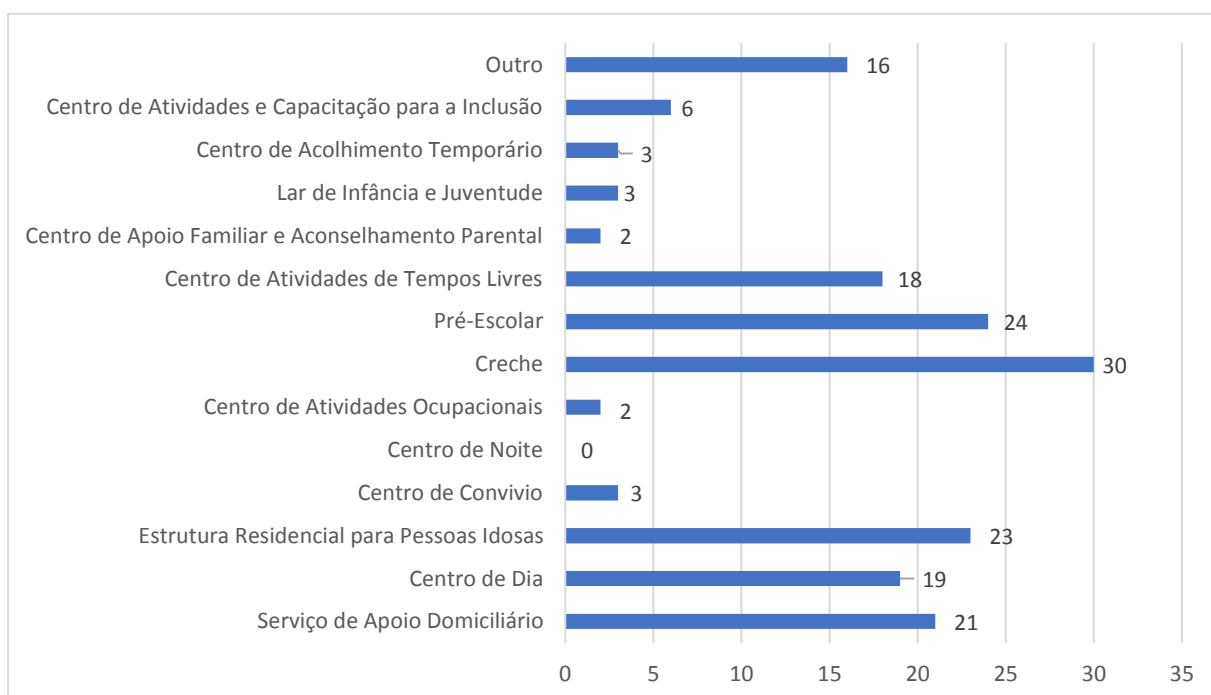
Considerando, assim, que as Organizações Sociais em estudo são certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015, pode-se verificar com análise à tabela seguinte que os inquiridos, na sua maioria, mencionam as melhorias Organizacionais internas, a melhoria no âmbito de satisfação do cliente e a garantia da qualidade dos serviços como os principais motivos que os levou a implementar esta Norma na sua Organização (22,4%). Isto porque a Norma NP EN ISO 9001 descreve os requisitos que as organizações devem cumprir para poder satisfazer as necessidades de todas as partes interessadas e promover o reconhecimento no mercado organizacional (Hoyle, 2018).

Tabela 4- Motivos que levaram à implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015

Quais os principais motivos que levaram a sua Organização a implementar a Norma NP EN ISO 9001:2015?	Nº de Respostas	Percentagem (%)
Melhorias organizacionais internas, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente, Garantir a qualidade dos serviços	11	22,4%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria na imagem da Organização, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente, Garantir a qualidade dos serviços, Garantir boas tomadas de decisão	6	12,2%
Garantir a qualidade dos serviços	4	8,2%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente, Garantir a qualidade dos serviços, Garantir boas tomadas de decisão	4	8,2%
Melhorias organizacionais internas	3	6,1%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria na imagem da Organização, Garantir a qualidade dos serviços	3	6,1%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria na imagem da Organização, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente, Garantir a qualidade dos serviços	3	6,1%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria em contexto de marketing, Melhoria na imagem da Organização, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente, Garantir a qualidade dos serviços, Garantir boas tomadas de decisão	2	4,1%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente	2	4,1%
Melhoria na imagem da Organização, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente	1	2,0%
Melhoria no âmbito de satisfação do cliente	1	2,0%
Melhorias organizacionais internas, Garantir a qualidade dos serviços	1	2,0%
Melhorias organizacionais internas, Garantir a qualidade dos serviços, Garantir boas tomadas de decisão	1	2,0%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria em contexto de marketing, Garantir a qualidade dos serviços	1	2,0%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria em contexto de marketing, Melhoria na imagem da Organização, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente, Garantir a qualidade dos serviços	1	2,0%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria na imagem da Organização, Garantir a qualidade dos serviços, Garantir boas tomadas de decisão	1	2,0%
Melhorias organizacionais internas, Melhoria na imagem da Organização, Melhoria no âmbito de satisfação do cliente, Garantir a qualidade dos serviços, Recolha e análise de dados - para melhorar o serviço	1	2,0%

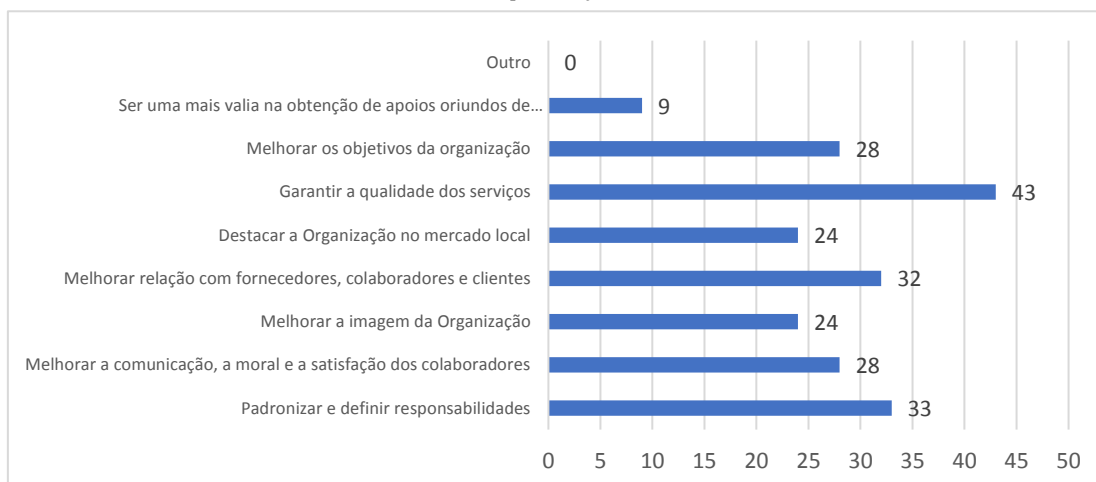
Conforme foi referido no início deste capítulo, as Organizações Sociais podem ter várias Respostas Sociais Certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015. Desta forma, foi questionado aos inquiridos qual ou quais as Respostas Sociais que encontravam certificadas na sua Organização. Sendo esta questão de respostas variadas e, de acordo com o gráfico 10, a maioria das Organizações em estudo têm as seguintes Respostas Sociais certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015: Creches, Pré-Escolar, ERPI's, Serviços de Apoio Domiciliário, Centros de Dia e CATL's.

Gráfico 10- Respostas Sociais certificadas pela Norma NP ENISO 9001:2015



Sendo esta também uma questão com várias opções de resposta e, podendo-se observar com o gráfico 11, a maioria dos inquiridos aponta os vários contributos que a implementação da Norma trouxe para a sua organização, sendo estes a garantia da qualidade dos serviços; a padronização e definição de responsabilidades; e a melhoria das relações com fornecedores, colaboradores e clientes. Já que, segundo o Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2015 a), a certificação pela Norma NP EN ISO 9001: 2015 faculta às organizações uma reestruturação ininterrupta através do ciclo PDCA.

Gráfico 11- Contributos da implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015



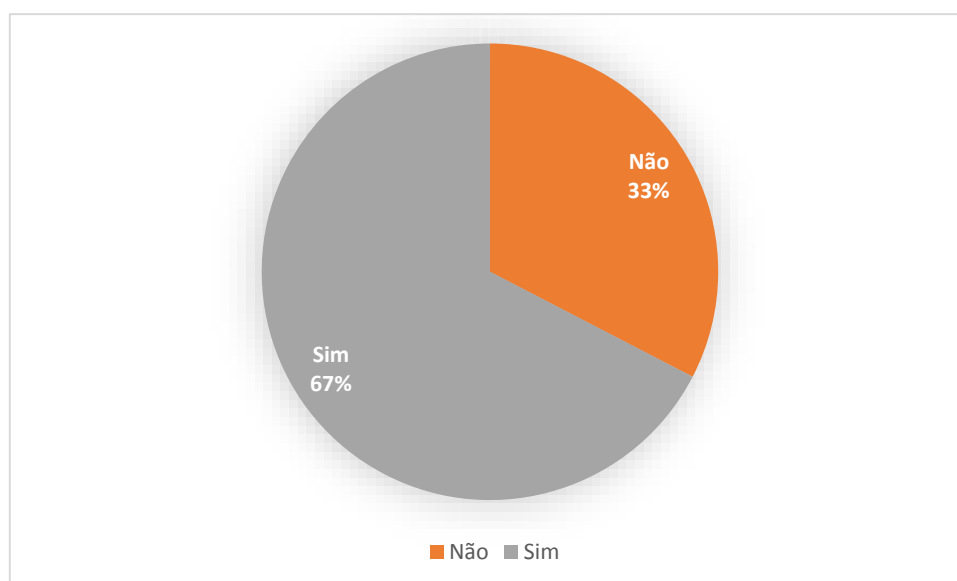
Assim sendo, de acordo com os objetivos inicialmente elencados no âmbito da implementação da Norma NP EN ISO 9001: 2015, verifica-se com esta análise que são vários os motivos que levam as organizações a implementar esta norma, principalmente no que se refere à satisfação de todas as partes interessadas e ao reconhecimento que as mesmas adquirem no mercado organizacional (Hoyle,2018). Notando-se, também, que a implementação da Norma NP EN ISO 9001: 2015 contribui positivamente para as organizações, garantindo a qualidade dos serviços, padronizando e definindo responsabilidades e melhorando as relações com os *stakeholders*¹.

De acordo com o Tribunal de Contas (2016), para que as auditorias possam ser realizadas de forma eficaz e eficiente, as mesmas devem seguir um Programa de Auditoria, o qual, segundo o Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2019), tem como objetivo efetuar as alterações necessárias à melhoria e ao cumprimento dos objetivos e requisitos da Norma implementada.

Sendo o Programa de Auditoria realizado no contexto organizacional com o intuito de avaliar o controlo interno e os seus resultados, a execução do mesmo é, assim da competência dos auditores, sejam eles internos ou externos (Tribunal de Contas, 2016). Assim sendo, verifica-se com a análise do gráfico 12 que 67% dos inquiridos refere que a sua organização realiza o próprio Programa de Auditoria, ainda que 33% não o faça.

¹ Stakeholders- Todas as partes interessadas de uma organização, nomeadamente clientes, colaboradores e fornecedores.

Gráfico 12- Realização do próprio Programa de Auditoria pelas Organizações



Todavia, as auditorias da qualidade, conforme referido no enquadramento teórico podem ser classificadas como Auditorias Internas ou Auditorias Externas (Carneiro, 2001). No entanto, para evitar não conformidades e promover melhorias contínuas, é essencial a realização periódica de auditorias nas Organizações Sociais.

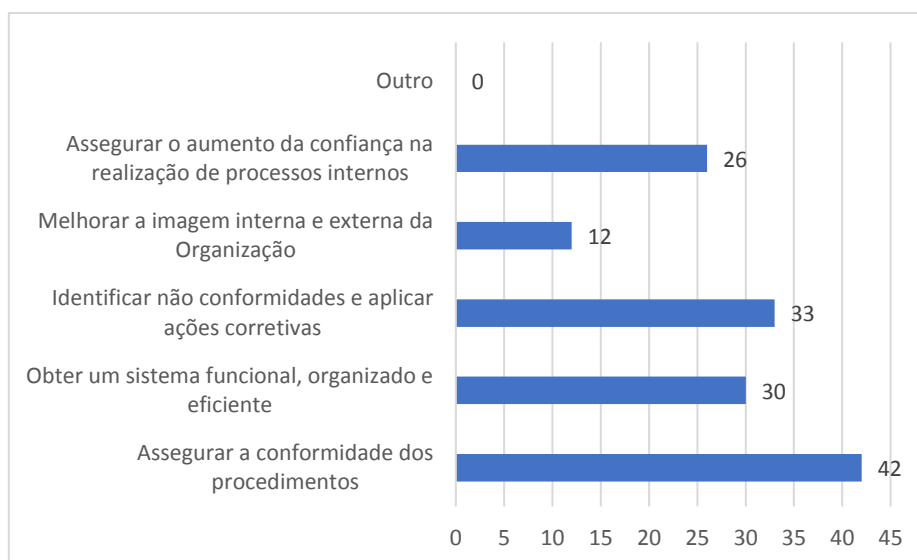
Posto isto, as Auditorias Internas podem ser realizadas nas organizações, anualmente, mensalmente, semestralmente ou trimestralmente. Neste sentido, e verificando a tabela 5, das 46 Organizações inquiridas 29 (59,2%) realizam as mesmas anualmente, enquanto que 1 (2,0%) o faz mensalmente. Apesar disto, apenas 3 Organizações realizam este tipo de Auditoria trimestralmente e 13 organizações realizam-nas semestralmente.

Tabela 5- Frequência de realização de Auditorias Internas

Com que frequência são realizadas Auditorias Internas na sua Organização?		
Frequência	nº de respostas	Percentagem (%)
Anualmente	29	59,2%
Semestralmente	13	26,5%
Trimestralmente	3	6,1%
Mensalmente	1	2,0%

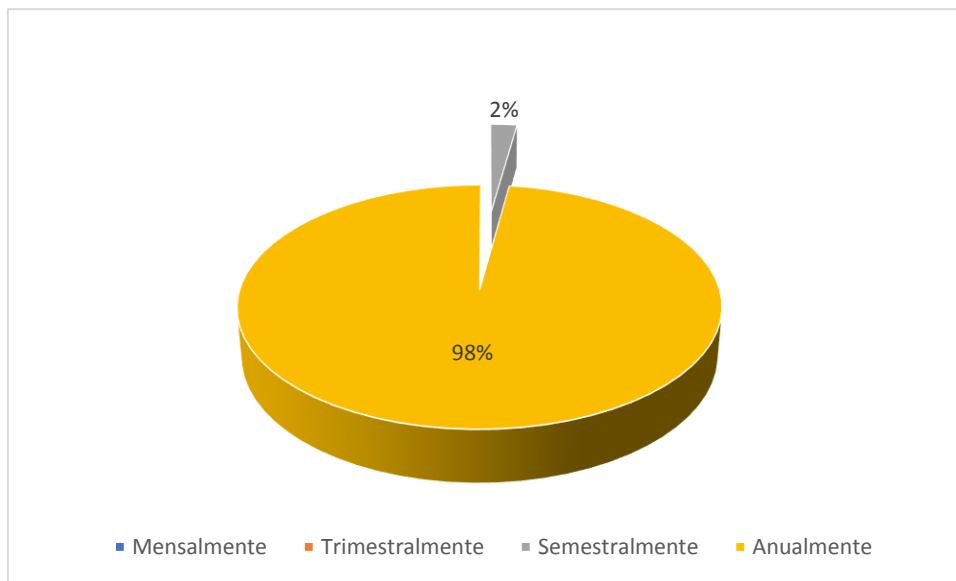
Sendo a questão sobre os contributos das Auditorias Internas para as Organizações Sociais uma questão com várias opções de resposta e, ao analisar o gráfico 13, a maioria dos inquiridos aponta diversos contributos ao serem efetuadas Auditorias Internas nas Organizações, como: assegurar a conformidade dos procedimentos, identificar não conformidades e aplicar ações corretivas e a obtenção de um sistema funcional, organizado e eficiente. O que se comprova com o estudo de Duarte (2019), abordado no enquadramento teórico, que refere que a Auditoria Interna foca as suas funções na comunicação entre membros da organização após a análise de situações desfavoráveis à mesma e na colaboração com os gestores na execução do próprio Sistema de Gestão, de modo a garantir o cumprimento eficiente dos objetivos, bem como a eficácia dos procedimentos. Ainda assim, o estudo de Oliveira (2016) também vem firmar a importância das Auditorias Internas para as Organizações Sociais, uma vez que refere que quer a implementação de um Sistema da Qualidade, quer a realização de Auditorias Internas são cruciais para o cumprimento dos objetivos das organizações e para a satisfação das necessidades dos *stakeholders*.

Gráfico 13- Contributos das Auditorias Internas para as Organizações em estudo



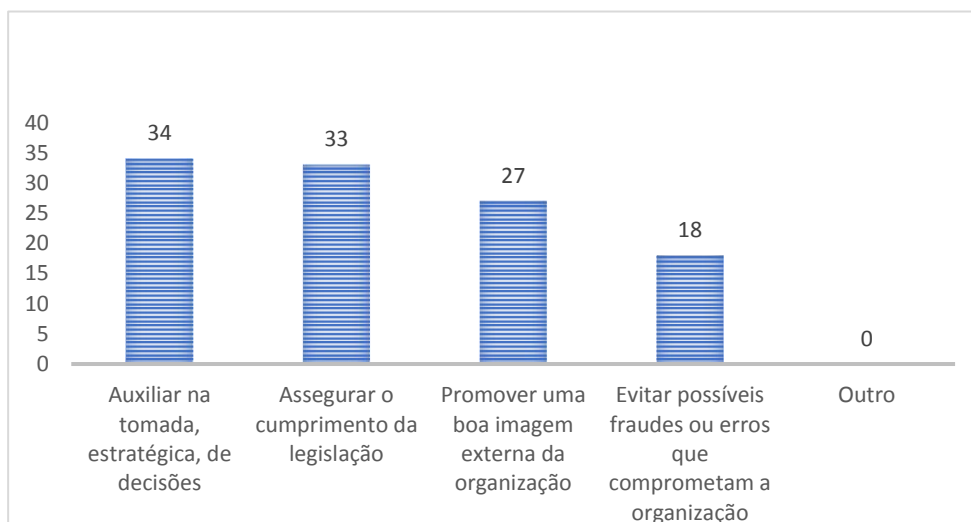
Por sua vez, as Auditorias Externas podem ser realizadas nas organizações como com a mesma periodicidade que as Auditorias Internas, constatando-se assim que, das 46 Organizações inquiridas 98% realizam estas auditorias anualmente, enquanto que apenas 2% o faz semestralmente.

Gráfico 14- Periodicidade de realização de Auditorias Externas



Duarte (2019), revela com o seu estudo que, a Auditoria Externa beneficia as organizações promovendo o bom funcionamento das mesmas. Para isto, é essencial que exista cooperação entre a equipa Auditora Externa e a Equipa Auditora Interna, obtendo, assim, os resultados pretendidos (Valderrama & Riquelme, 2017). Ainda assim, são vários os benefícios providos pela Auditoria Externa para as Organizações Sociais, como: auxiliar na tomada estratégica de decisões (34 respostas), assegurar o cumprimento da legislação (33 respostas), promover uma boa imagem externa da organização (27 respostas), evitar possíveis fraudes ou erros que comprometam a organização (18 respostas).

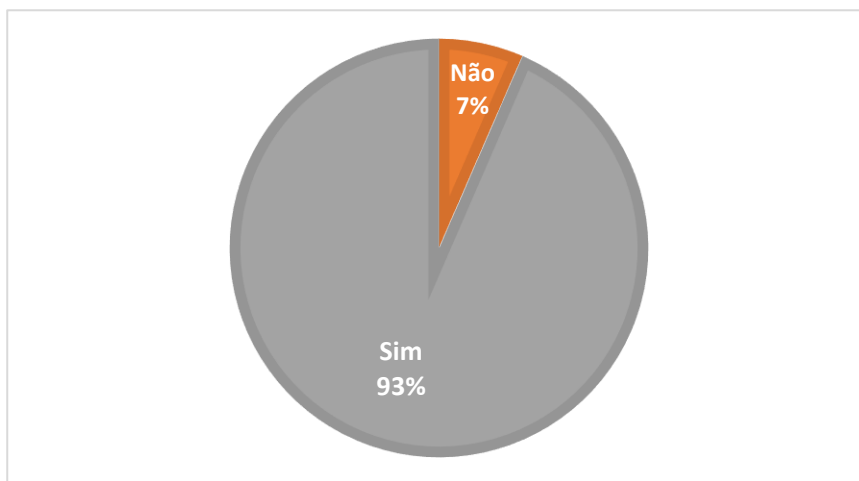
Gráfico 15- Benefícios das Auditorias Externas das Organizações em estudo



Ainda assim, as Auditorias Internas e as Auditorias Externas são fundamentais para o bom funcionamento das Organizações Sociais, pois segundo o estudo de Duarte (2019), são extremamente pertinentes, quer no que se refere às melhorias das atividades internas (Auditoria Interna), quer ao garantir que a organização cumpre com os objetivos definidos pelas ISO (Auditoria Externa), com o principal objetivo de obter a certificação ou renovação da mesma, se for o caso.

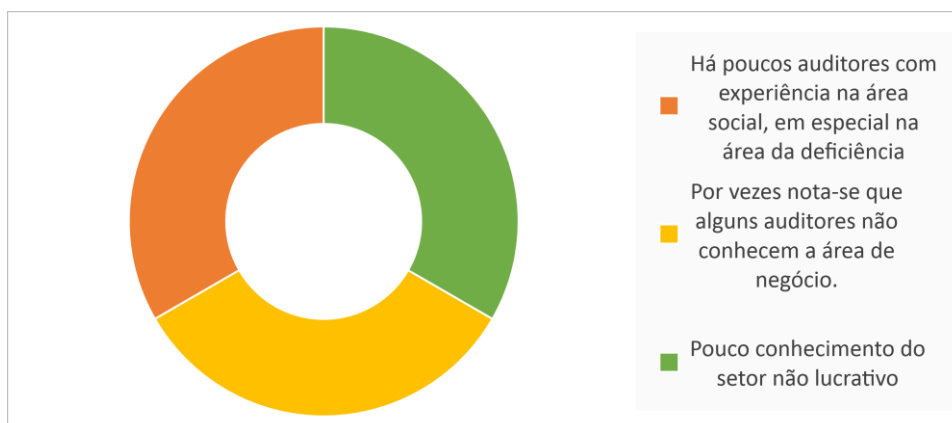
Deste modo, com a análise do gráfico 16, 93% das Organizações Sociais em estudo considera que as Equipas Auditoras se encontram formadas adequadamente, ainda que 7% não o considere, uma vez que as mesmas atuam de acordo com a legislação. Esta análise encontra-se de acordo com o estudo de Guedes (2021) que refere que os auditores atuam somente de acordo com a legislação e com determinadas burocracias, quer pertençam ou não, às organizações onde realizam as atividades auditoras.

Gráfico 16- Formação e atributos das Equipas Auditoras nas Organizações do Terceiro Setor



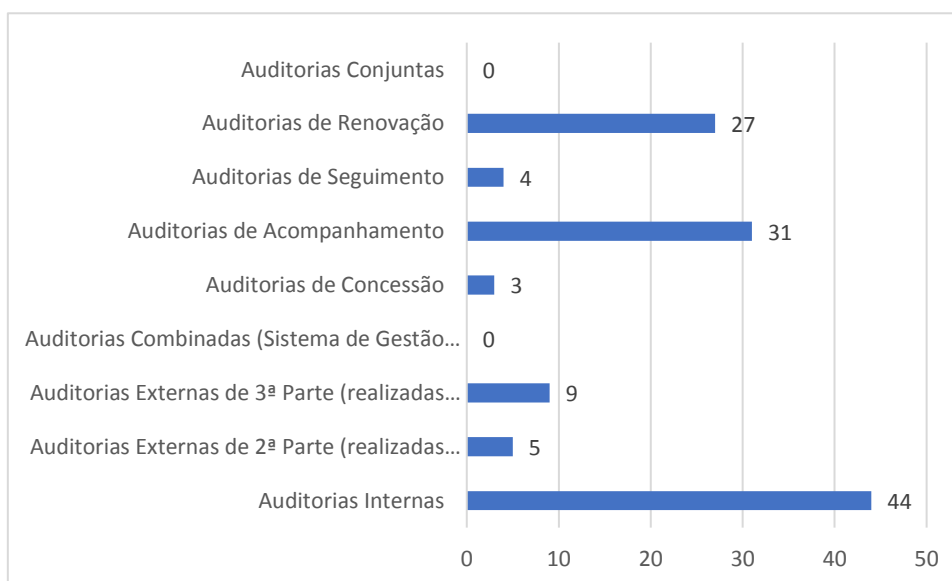
Segundo o gráfico 17, os 7% de Organizações que considera que as Equipas Auditoras não estão formadas de forma adequada, justificam a sua opinião referindo que “há poucos auditores com experiência na área social, em especial na área da deficiência”, que têm “pouco conhecimento do setor não lucrativo” e que “por vezes nota-se que alguns auditores não conhecem a área de negócio”.

Gráfico 17- Razões Motivos que levam as Organizações as considerar as Equipas Auditoras Inadaptadas



De acordo com o supracitado no enquadramento teórico, existem outros tipos de auditoria que fundamentam as auditorias já abordadas, nomeadamente: Auditorias Combinadas, Auditorias de Concessão, Auditorias de Acompanhamento, Auditorias de Seguimento, Auditorias de Renovação e Auditorias Conjuntas. Com isto, ao se observar o gráfico 18, as Organizações em estudo, têm realizado nos últimos 3 anos, Auditorias Internas (44 respostas), de Acompanhamento (31 respostas) e de Renovação (27 respostas). Porém, cerca de 14 Organizações em estudo realizaram nos últimos 3 anos Auditorias Externas (5 realizaram Auditoria Externa de 2ª Parte e 9 de 3ª Parte), 4 OS realizaram Auditorias de Seguimento e apenas 3 realizaram Auditorias de Concessão. Conclui-se com esta análise, que as três Organizações Sociais que realizaram as Auditorias de Concessão nos últimos 3 anos, foram as únicas que obtiveram a certificação.

Gráfico 18- Tipo de Auditoria mais realizada nos últimos 3 anos



Como ocorre na tabela 6, para a maioria das Organizações inquiridas as auditorias de maior relevância são as Auditorias Internas, pois permitem a monitorização dos processos e o alinhamento de estratégias de melhoria e o aperfeiçoamento do SGQ; a manutenção do SGQ, para identificação de não conformidades e aplicação de ações corretivas, permitem uma análise interna para a definição de estratégias e metas sem comprometer o sistema, permitem corrigir erros e traçar novos domínios, são as que são mais detalhadas e permitem, por isso, extrair mais melhorias e porque há regularidade nas mesmas. As Auditorias de Acompanhamento, são também consideradas relevantes, uma vez que, segundo os inquiridos, são a visão externa do SGQ e confirmam as boas práticas institucionais.

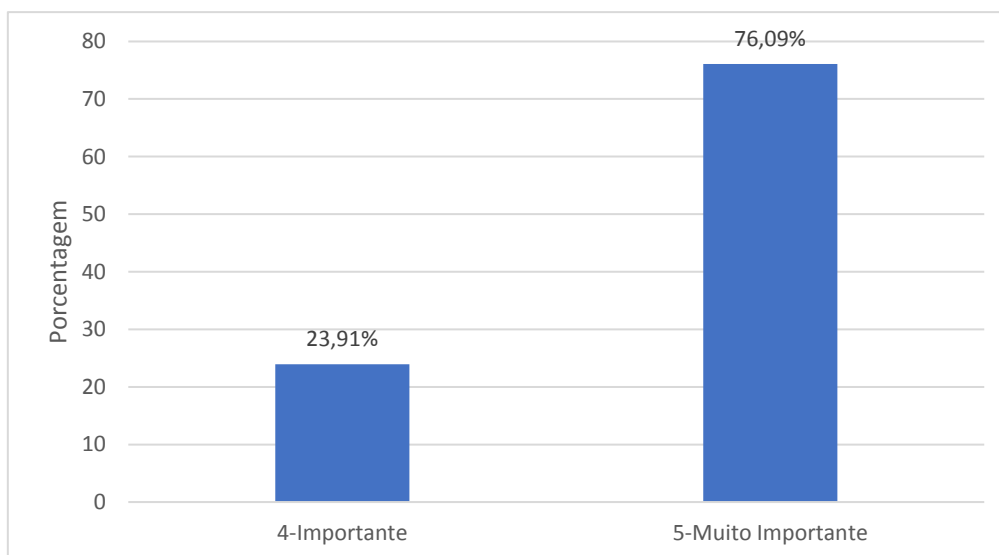
Tabela 6- Tipo de Auditoria considerado mais relevante pelas Organizações

Considerando as classificações de auditoria atrás elencadas, qual(quais) considera de maior relevância para as organizações sociais? Porquê?		
Tipo de Auditoria	Nº de Respostas	Justificação
Auditoria Interna	16	<ul style="list-style-type: none"> • Permitem a monitorização dos processos e o alinhamento de estratégias de melhoria e o aperfeiçoamento do SGQ; • Para manutenção do SGQ; • São importantes para Identificar não conformidades e aplicar ações corretivas; • Permitem uma análise interna para a definição de estratégias e metas sem comprometer o sistema; • Permitem corrigir erros e traçar novos domínios; • São as que são mais detalhadas e permitem, por isso, extrair mais melhorias; • Há regularidade nas mesmas.
Auditoria Externa	6	<ul style="list-style-type: none"> • O auditor é imparcial e conhece muitos sistemas podendo dar algumas sugestões; • São os que dão a certificação.
Auditorias Combinadas	0	Não respondeu
Auditorias de Concessão	0	Não respondeu
Auditorias de Acompanhamento	10	<ul style="list-style-type: none"> • Trata-se da visão externa do SGQ. • Confirmam as boas práticas institucionais.
Auditorias de Seguimento	1	Não respondeu

Auditorias de Renovação	3	<ul style="list-style-type: none"> • São mais exigentes na verificação do cumprimento dos requisitos; • O processo de renovação implica um maior nível de exigência; • Confirmam as boas práticas institucionais.
Auditorias Conjuntas	0	Não respondeu
Todas as Auditorias	9	<ul style="list-style-type: none"> • As auditorias igualmente importantes; • Contribuem na melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade; • Todas trazem mais valias à organização da instituição; • Assegura uma melhoria contínua e o cumprimento dos requisitos.

As auditorias são muito importantes para as Organizações Sociais, uma vez que a maioria dos inquiridos (76,09%) assim o refere (gráfico 19). Esta análise vai de encontro ao que é referido no estudo de Guedes (2021), onde o mesmo nos revela que a Auditoria é realçada nas organizações, uma vez que lhes dá auxílio na identificação de problemas e atua com ações corretivas proporcionando melhorias, o que promove o reconhecimento destas no mercado organizacional.

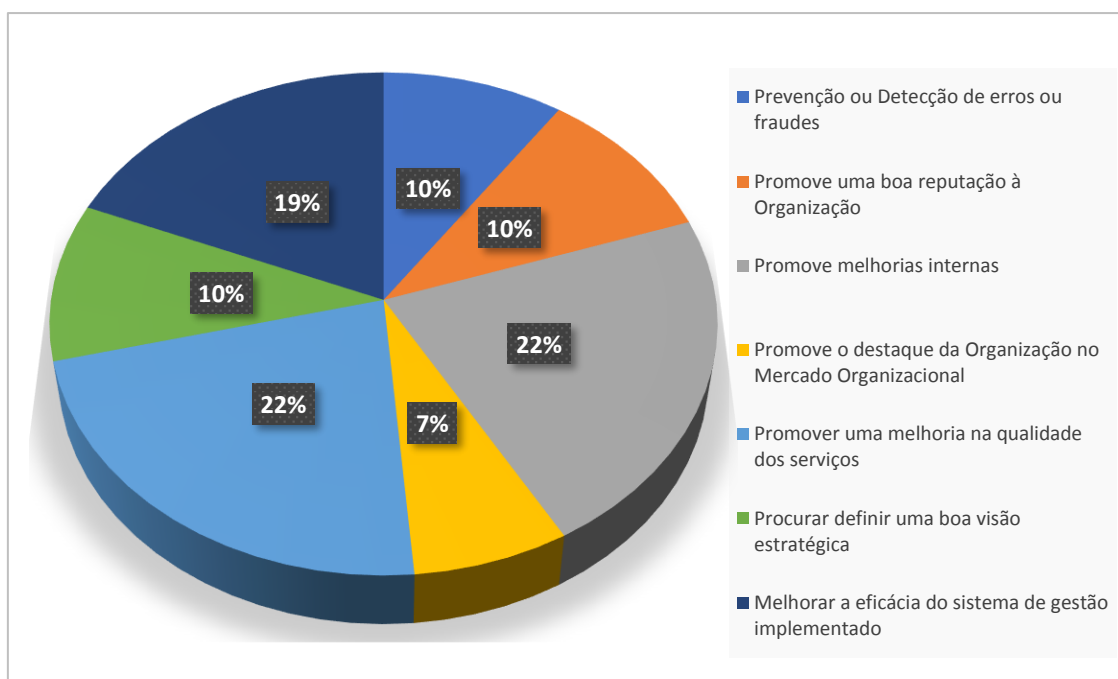
Gráfico 19- Grau de importância das Auditorias para as Organizações Sociais



Posto isto, como já foi referido inicialmente, as auditorias podem contribuir de diversas formas para o desenvolvimento das organizações, quer seja através da prevenção ou deteção de erros ou fraudes, da promoção de uma boa reputação da organização, da

promoção de melhorias internas, da promoção de destaque da organização do mercado organizacional, promoção de melhorias na qualidade dos serviços, definição de uma boa visão estratégica, melhorar a eficácia do sistema de gestão implementado, entre outros. Assim, pode constatar-se com a análise ao gráfico seguinte, que 44% dos inquiridos refere que as Auditorias podem contribuir para o Desenvolvimento das Organizações através da promoção de melhorias internas e da qualidade dos serviços. Já 19% dos inquiridos visa a contribuição através da prevenção ou deteção de erros ou fraudes.

Gráfico 20- Contributo das Auditorias no Desenvolvimento das Organizações Sociais



Todavia, as Auditorias nem sempre são vistas de forma positiva pelas organizações e considerando a tabela apresentada, são vários os aspetos negativos relatados pelos inquiridos: os custos praticados pelas Entidades Auditoras; o tempo de execução das auditorias ou das entregas dos relatórios; os critérios necessários, como por exemplo, a auditoria ser realizada por amostragem; e o excesso de burocracia. Ainda assim os inquiridos referem outros aspetos negativos, como é o caso do desconhecimento ou falta de formação da equipa auditora sobre a realidade das instituições.

Tabela 7- Visão do Gestor da Qualidade quanto aos Aspectos Negativos das Auditorias

Como Gestor da Qualidade de uma Organização Social, qual ou quais são, para si, o/ os aspectos negativos de uma auditoria?		
Aspectos Negativos	Nº de Respostas	Justificação
Nenhum	13	Não respondeu
Custos	11	<ul style="list-style-type: none"> • O custo significativo das auditorias; • O preço da certificação; • Os custos que ainda são praticados no mercado e que são difíceis de suportar, principalmente quando ainda não se vê um retorno/compensação por parte das entidades da tutela, pois ainda não há diferenciação; • Sempre que a mesma não traga valor acrescentado para a organização; • Preço elevado e pouco conhecimento de alguns auditores sobre as organizações de economia social; • Custos das auditorias externas;
Tempo	4	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo alocado na sua preparação, caso sejam Equipa Auditora e o tempo alocado pelos auditados; • Atraso na entrega dos relatórios; • O tempo de execução da auditoria; • O tempo que é sempre curto.
Crítérios	6	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem por amostra e pouco tempo; • Os critérios em si; • Ser por amostragem e muitas vezes não reflete o serviço; • em algumas auditorias, a amostragem não é suficiente; • a burocracia exigida.
Outros	12	<ul style="list-style-type: none"> • não ser o gestor da qualidade; • O condicionamento imposto pelos conhecimentos do auditor; • algum desconhecimento por parte de alguns auditores dos diversos modelos sociais de cada organização, assim como da sua relação com a tutela; • Por vezes pode ser sentida como intrusiva pelos auditados; • Algum distanciamento da realidade das Instituições; • Eventual Stress causado nas Colaboradoras Operacionais; • Quando os auditores não têm formação na área de auditoria;

		<ul style="list-style-type: none"> • A postura e o contributo do auditor para com a Organização; • As auditorias são positivas, no entanto, às vezes o pouco rigor ou o pouco tempo para uma auditoria mais completa leva a uma incompreensão do Sistema de Gestão da qualidade.
--	--	--

Após a análise no âmbito da Auditoria e considerando os objetivos acima elencados, no que se refere ao impacto das auditorias em contexto de qualidade na melhoria dos processos das organizações, as Auditorias em contexto de Qualidade são imprescindíveis para o bom funcionamento das organizações, através da garantia de uma boa imagem interna (satisfazendo as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas) como externa (promovendo o reconhecimento das organizações no mercado organizacional) . Mas para que isto se torne possível, deve-se planear as Auditorias e executar um Programa de Auditoria, de forma a que todos os objetivos sejam cumpridos de acordo com os requisitos definidos pela Norma NP EN ISO 9001:2015.

Contudo, no que se refere à questão colocada aos inquiridos sobre se as suas organizações pretendem manter a certificação, e de acordo com a tabela 8 45 inquiridos refere que as suas Organizações irão manter certificação. No entanto, apenas um inquirido indica que a sua Organização não irá manter a certificação, justificando-se com os elevados custos da mesma.

Tabela 8- Número de Organizações que mantêm a Certificação e motivo para não manter a mesma

Caso tenha respondido	A sua Organização pretende manter a certificação?	
	Não	Sim
Não, porque é que não pretende manter a certificação?		
Devido aos elevados custos da certificação.	1	45

Para finalizar esta análise e interpretação dos resultados e de forma a dar resposta à questão colocada no início deste capítulo, as Auditorias da Qualidade têm elevada importância para as Organizações Sociais Certificadas pela Norma NP EN ISO 9001: 2015, uma vez que promovem a melhoria das atividades internas, auxiliam as Organizações a definir estratégias de melhorias, auxiliam na melhoria da eficácia do

Sistema de Gestão da Qualidade já implementado, promovem o reconhecimento das Organizações em contexto organizacional melhorando a sua imagem tanto interna como externa.

Para além disto, a realização de Auditorias da Qualidade nas Organizações Sociais Certificadas pela Norma NP EN ISO 9001: 2015 é extremamente importante, visto que lhes proporciona a renovação da Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo, procurou compreender-se a importância das Auditorias da Qualidade para as Organizações Sociais certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015, numa primeira parte, através do enquadramento teórico, mas acima de tudo, através da análise realizada aos resultados obtidos na implementação dos inquéritos por questionários a 93 Organizações Sociais.

Para a realização deste estudo, foram previamente definidos os seguintes objetivos: o primeiro objetivo geral pretende entender a implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015 nas Organizações Sociais, mais especificamente, procura perceber como ocorre a implementação da Norma e perceber os contributos desta norma, sendo a mesma alçada à auditoria; o segundo objetivo geral procura perceber o impacto das auditorias em contexto de qualidade na melhoria dos processos das organizações, ou seja, pretende compreender os benefícios das auditorias, perceber se as constatações da auditoria são colocadas em prática pelas organizações e, ainda, perceber se o plano de auditoria é adequado às organizações.

No que diz respeito ao enquadramento teórico, foram abordados vários autores e estudos para se ter uma melhor perceção daquilo que é a importância da Gestão da Qualidade para as Organizações Sociais (do 3º Setor), bem como a importância das auditorias para as mesmas. Concluiu-se, assim, que a certificação da qualidade nas Organizações Sociais é realizada de acordo com os requisitos definidos na Norma NP EN ISO 9001:2015. É assim, com a implementação da Norma NP EN ISO 9001 que as Organizações Sociais procedem à certificação da qualidade.

Por sua vez, a auditoria proporciona às Organizações Sociais o seu bom funcionamento e o seu reconhecimento interno e externo. A Auditoria deve ser previamente planeada, através da execução de um programa de auditoria onde serão definidos os procedimentos inerentes à mesma, para que não ocorram erros no decorrer da Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2015 ou na renovação da mesma.

No âmbito da análise realizada aos resultados obtidos da implementação dos inquéritos a 93 Organizações Sociais, obteve-se apenas 49 respostas, das quais 46 correspondem aos inquéritos respondidos na totalidade, uma vez que apenas 3 Organizações terminaram o questionário ao responderem que já não mantêm a certificação, justificando com os motivos que os levou a tomar essa decisão.

Através desta análise, quanto ao objetivo inerente à implementação da Norma NP EN ISO 9001: 2015, concluiu-se que a implementação desta Norma nas Organizações Sociais em estudo realizou-se devido às mesmas procurarem satisfazer as necessidades de todas as partes interessadas e pretenderem ser reconhecidas em todo o meio organizacional, o que lhes garante a qualidade dos seus serviços e a melhoria relacional com os *stakeholders*.

Quanto ao objetivo relativo ao impacto das auditorias, estas têm um impacto positivo uma vez que a 76,09% das Organizações Sociais em estudo, referem que a realização de auditorias é imprescindível na certificação baseada na Norma NP EN ISO 9001:2015. Isto porque, as auditorias contribuem para o bom funcionamento das Organizações Sociais através da prevenção ou deteção de erros ou fraudes, da promoção de uma boa reputação da organização, da promoção de melhorias internas, da promoção de destaque da organização do mercado organizacional, promoção de melhorias na qualidade dos serviços, definição de uma boa visão estratégica, melhorar a eficácia do sistema de gestão implementado, entre outros. Em contrapartida, as Auditorias por vezes são vistas pelo lado negativo, visto que os custos que estas compreendem são elevadas, o tempo estipulado para a sua execução é demorados, há um excesso de burocracia nos seus procedimentos, entre outras situações.

Contudo, após a elaboração deste estudo concluiu-se que as Auditorias são extremamente importantes para as Organizações Sociais certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2015, já que lhes proporcionam melhorias organizacionais, melhoram as suas estratégias e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade já implementado, promovendo assim, o reconhecimento das Organizações em contexto organizacional e, acima de tudo proporciona-lhes a renovação da Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2015

Para concluir, como todos os estudos, este também teve as suas limitações, nomeadamente no que se refere ao tratamento dos dados. Isto porque, sendo este um estudo de carácter quantitativo e não qualitativo, as questões abertas descritas no questionário, as quais dificultaram a análise precisa dos resultados. Apesar disso, a amostra recolhida foi reduzida, uma vez que houve dificuldade na obtenção de respostas quanto ao número de questionários enviados.

Por fim, relativamente às sugestões para futuras investigações, sugere-se que possam aprofundar mais esta temática obtendo um maior número de respostas para uma melhor perceção daquilo que são as Auditorias em contexto organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, M. C. (2003). *Auditoria. Um Curso Moderno e Completo* (6ª ed.). Atlas
- António, N.; Teixeira, A. & Rosa, Á. (2016). *Gestão da Qualidade* (2ªed.) Edições Silabo
- Antunes, S. (2021). *Apontamentos Teóricos*. [Power Point de apoio à Disciplina de Metodologias de Investigação em Ciências Sociais. lecionada na ESTGL, IPV]. Lamego
- Antunes, M. & Pires, A. (2006). A qualidade em organizações de serviços na área social experiências e reflexões. *Cadernos de Sociomuseologia*, nº25, 135 – 160.
- Araújo, S. (2008). Qualificar a intervenção social. *Rede Europeia Anti-Pobreza-Rediteia*, nº 42, 11–13.
- Associação Portuguesa de Certificação [APCER]. (2015). *Guia do Utilizador-ISO 9001:2015*. http://www.qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf
- Associação Portuguesa de Certificação [APCER]. (s.d.). *Regulamento Geral de Certificação de Sistemas de Gestão*. https://apcergroup.com/images/site/downloads/Regulamentos/APCER_REG001_RGC_v10.pdf
- Campos, M. (2013). *O Terceiro Setor em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte- O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Covilhã. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>
- Carneiro, A. (2001). *Auditoria de Sistemas de Informação*. FCA- Editora Informática
- Cattani, A.; Laville, J.; Gaiger, L. & Hespanha, P. (2009). *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Almedina
- Tribunal de Contas. (2016). *Manual de Auditoria. Princípios Fundamentais*. Comissão de Normas de Auditoria. https://www.tcontas.pt/pt-pt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/mapf_20161107.pdf

- Costa, S. (2013). *Auditoria da Qualidade e suas Implicações nos Resultados*. [Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/2026/1/DM_S%C3%B3niaCosta_2013.pdf
- Crepaldi, R. (2013). *Auditoria Operacional: Avaliação dos Processos Organizacionais das Áreas Comercial e Financeiras de uma Empresa Pequeno Porte do Ramo Químico*. [Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)]. Brasil. <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1840/1/Ros%C3%A2ngela%20Crepaldi.pdf>
- Cristina, S. (2012). *Motivações no Trabalho remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto]. Repositório Científico da Universidade do Porto: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74249/2/25397.pdf>
- Cruvinel, D.; Pontes, P.; Almeida, M.; Rodrigues L. & Fank, O. (2022). *A Importância da Auditoria Interna nas Organizações*. [Faculdade Unida de Campinas]. Campinas https://facunicamps.edu.br/cms/upload/repositorio_documentos/20.%20A%20IMPORTANCIA%20DA%20AUDITORIA%20INTERNA%20NAS%20ORGANIZA%C3%87OES.pdf
- Cruz, N. (2021). *Contributo da Avaliação dos Auditores Internos para a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade. Caso de estudo: Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto Politécnico de Viana do Castelo*. [Projeto de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Viana do Castelo. http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/2638/1/Natercia_Cruz.pdf
- Cunha, R. (2018). *Auditoria Conjunta*. [Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13190/1/rafael_cunha_MA_2018.pdf

- Duarte, A. (2019). *Adoção das ISO pelas Organizações. Contributos da Auditoria e Controlo Interno- Estudo de Caso*. [Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa,]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa.
https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/12770/1/Dissertaa%cc%81%e2%88%86o%20Definitiva%20Vers%e2%88%86o_PDF.pdf
- Evers, A. & Laville, J. (2004). Defining the third sector in Europe. The Third Sector in Europe. *Edward Elgar Publishing Limited*, 11-35. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/NON%20PROFIT%20ORGANIZATIO%20The%20Third%20Sector%20in%20Europe.pdf
- Fernandes, J. (2016). A Economia Social em Portugal. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu
- Fernandes, A. (2019). *O Impacto do Modelo EQUASS na Qualidade de Vida dos Idosos- O Caso AFID Sénior*. [Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Lisboa.
<https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/9508/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final.pdf>
- Ferreira, S. (2009). *Dicionário Internacional da Outra Economia: Terceiro Setor*. Almedina.
- Fonseca, S. de. (2014). *Uma orientação para o mercado social: inovação, aprendizagem organizacional e desempenho: um Estudo nas Misericórdias Portuguesas* [Tese de doutoramento, Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório Institucional da Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro:
<https://repositorio.utad.pt/handle/10348/4733>
- Franco, H & Marra, E. (2003). *Auditoria Contábil*. (4ª ed.). Atlas
- Franganito, P. (2010). *Influência das Auditorias na Tomada de Decisão no âmbito da Gestão da Qualidade das Organizações*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto.
<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1740/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Patr%C3%ADcia%20Franganito%2012Out2010.pdf>

- Freitas, R. (s.d.). *A Qualidade no Terceiro Setor: O caso do Centro de Reabilitação Profissional de Gaia (CRPG)*. [Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, Instituto Politécnico do Porto]. Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1837/1/COM_RenataFreitas_2012.pdf
- Camões (2014). *Manual de Auditoria Interna*. (3ªed.) Gabinete de Avaliação de Auditoria, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. https://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/Manual_Auditoria_Interna.pdf
- Galan, C. (2018). *A Auditoria da Qualidade*. [Unicesumar]. Paraná. <https://docplayer.com.br/90048477-Auditoria-da-qualidade.html>
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality*. The Free Press
- Guedes, A. (2021). *A Auditoria e o Impacto nas Organizações*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19478/1/Ana_Guedes_MA_2021.pdf
- Guia, S. (2011). *Impactos da implementação da Norma ISO 9001:2008 nas IPSS: Estudo de Casos Múltiplos*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/11951/1/11951.pdf>
- Guia, S. (2021a). *Gestão da Qualidade na Economia Social*. [Power Point de apoio à Disciplina de Gestão da Qualidade lecionada na ESTGL, IPV]. Lamego.
- Guia, S. (2021b). *Sistemas de Gestão da Qualidade no Terceiro Setor*. [Power Point de apoio à Disciplina de Gestão da Qualidade lecionada na ESTGL, IPV]. Lamego.
- Hoyle, D. (2018). *ISO 9000 quality systems handbook : using the standards as a framework for business improvement*. (7ª ed.). Routledge
- Instituto Português da Qualidade. (2015a). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. (Norma ISO 9001:2015) (4ª ed.). IPQ
- Instituto Português da Qualidade. (2015b). *Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário*. (Norma ISO 9000:2015) (3ª ed.). IPQ
- Instituto Português da Qualidade. (2019). *Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão*. (Norma ISO 19011:2019) (3ª ed.). IPQ

- Instituto Português de Acreditação [IPAC]. (2023). *Base de Dados Nacional Sistemas de Gestão Certificados*. Obtido de: http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp
- Instituto de Segurança Social [ISS]. (2023). *Lista de Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas*. Obtido de: <https://www.seg-social.pt/documents/10152/864429/IPSS.pdf/89d091d7-a4b9-472e-95c9-c9f86b5198cc>
- Lopes, A. & Capricho, L. (2007). *Manual da Gestão da Qualidade*. Editora RH
- Lopes, J. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia] Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%c3%a3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>
- Machado, S. (s.d.), *Referenciais do SGQ. Implementar um SGQ em Entidades do Terceiro Sector*. Associação Empresarial de Portugal.
- Marques, S. (2014). *A importância da gestão na sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de serviços sociais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/27778>
- Matos, M. (2015). *A Gestão da nas IPSS: uma reflexão sobre a sua compreensão em organizações com respostas sociais direcionadas a idosos*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. <https://ciencipca.ipca.pt/jspui/bitstream/11110/1185/1/A%20Gest%c3%a3o%20da%20Qualidade%20nas%20IPSS%20Uma%20reflex%c3%a3o%20sobre%20a%20sua%20compreens%c3%a3o%20em%20Organiza%c3%a7%c3%b5es%20com%20respostas%20sociais%20direcionadas%20para%20idosos.pdf>
- Mercê, C. (2018). *A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações Sociais. Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu: <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5470/1/carlos%20merc%C3%AA%20tese%2018.pdf>

- Meyers, F. & Stewart, J. (2002). *Motion and time study for Lean Manufacturing* (3ª ed). Prentice Hall
- Monteiro, A. (2009). *Dificuldade na Implementação da Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais*. Seminário Qualidade nos Serviços de Apoio Social. Associação Portuguesa para a Qualidade.
- Morais, G. & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna. Função e Processo* (4ª ed.). Áreas Editora.
- Nogueira, R. (2017). *Caracterização das Instituições do Terceiro Setor que compõem a União de Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Bragança*. [Relatório Final da Licenciatura de Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Bragança]. Bragança. http://uipssdb.pt/wp-content/uploads/2017/07/Caracteriza%C3%A7%C3%A3o_IPSS_UIPSS_03-07-2017.pdf
- Oakland, J. (1995). *Total Quality Management: the route to improving performance*. (2ª ed.). Butterworth Heinemann
- Oliveira, L. (2016). *A Importância da Auditoria na Gestão da Qualidade*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9616/1/Lidia%20Oliveira_AUD_2016.pdf
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal.
- Pinto, J. (2009). *Pensamento Lean: A filosofia das Organizações vencedoras* (3ª ed.). Lidel-Edições Técnicas
- Pires, A. (2004). *Sistemas de Gestão da Qualidade* (3ªed.) Edições Silabo
- Pires, A. (2023). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. (3ª ed.). Edições Silabo
- Proença, T. A. (2011). *O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente - Hotel Tryp Coimbra* [Relatório de Estágio Curricular, Universidade

de Coimbra] Repositório Institucional da Universidade de Coimbra:
<https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/17888?locale=pt>

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. [Instituto de Sociologia, Universidade do Porto, Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor]. Porto.
<https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf>

Rocha, V. (2016). *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Associação de Solidariedade Social da Madalena*. [Projeto de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Informática]. Universidade Portucalense.
<http://repositorio.uportu.pt/xmlui/bitstream/handle/11328/1873/TMG%2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roque, A. (2010). *Certificação da Qualidade em Entidades do Terceiro Setor*. [Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Coimbra.
<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/14488/1/Relat%c3%b3rio%20de%20est%c3%a1gio%20%20Andrea%20Roque.pdf>

s.a. (2018). *Sistemas de Gestión Integrados y Auditorias Combinadas*. Intertek.
https://www.intertek.com.mx/uploadedFiles/ektrondev-mxintertekcom/Services/Assurance/FL_BA_Sistemas_Gestion_MEX_11122018_ESP.pdf

Santos, P. (Coord.); Baía, A.; Paiva, E.; Silva, I.; Gomes, J.; Ferreira, J.; Valente, J.; Remondes, J. & Conde, M.S. (2021). *Gestão de Organizações Sociais- Diagnóstico, Planeamento, Acompanhamento e Avaliação- Manual Prático* (1ª ed.). Edições Esgotadas.

Silva, M. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Científico da Universidade de Aveiro:
<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1715/1/2010000076.pdf>

Silva, T. (2013). *Impacto da Auditoria Interna na Externa- Ótica do Auditor Interno*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Universidade de Aveiro]. Aveiro.
<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12107/1/8401.pdf>

- Sociedade Geral de Superintendência [SGS]. (2016). *O Processo de Certificação SGS ICS. Sistemas de Gestão, incluindo Sistemas Integrados*. Portugal <https://www.sgs.com/-/media/sgscorp/documents/corporate/technical-documents/portugal-certification-body-documents/ptd0154-v041-200810-processo-de-certificacao-sgs-ics-sistemas-de-gestao.cdn.en.1.ashx>
- Sousa, V. (2012). *Apêndice A- Sistema de Gestão da Qualidade*. [Dissertação de Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal]. Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4004/7/Ap%C3%AAndice%20A%20-%20Sistema%20de%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade.pdf>
- Valderrama, J. L. & Riquelme, M. A. (2017). *Teoría y Práctica de la Auditoría I. Concepto y metodología* (7ª ed.). Ediciones Pirámide
- Vicente, M.A.(2017). *Qualidade como Translation: ISO 9001 como uma Ferramenta no Processo de Mudança Organizacional*. [Tese de Doutoramento em Gestão Especializada em Organização e Recursos Humanos, Universidade do Porto, Faculdade de Economia]. Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/113669/2/276642.pdf>
- Womack, J.; Jones, D. & Roos, D. (2003). *Lean Thinking*. (Edição Revista). Free Press

LEGISLAÇÃO

- Lei de Bases da Economia Social. (2013). Lei nº 30/2013 de 8 de Maio. Diário da República nº 88-1º Série.
- Portugal. Decreto-lei nº140/2004, de 8 de junho. Diário da República. Série I

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito por Questionário

A importância das Auditorias nas Organizações Sociais certificadas pela Norma ISO 9001:2015

O presente questionário tem como objetivo fundamentar o estudo realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu.

Este questionário permitirá compreender a importância e o impacto das Auditorias realizadas nas organizações sociais que se encontram certificadas pela norma ISO 9001:2015. O mesmo é destinado aos Gestores da Qualidade das Organizações inquiridas.

Os dados recolhidos com o questionário, serão somente utilizados para fins académicos, garantindo o sigilo dos mesmos.

* Indica uma pergunta obrigatória

1) Na sua opinião, quão importante é a certificação para as Organizações Sociais, no âmbito da qualidade? *

1 2 3 4 5

Nada Importante Muito Importante

2) A sua Organização mantém a certificação ISO 9001:2015? *

Sim

Não

Próxima

Limpar formulário

Seção sem título

3) Idade *

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 e mais anos

4) Género *

- Feminino
- Masculino

5) Habilitações Académicas *

- Escolaridade Obrigatória
- Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

6) Qual a sua área de formação? *

- Ciências Exatas
- Ciências Humanas e Sociais
- Ciências Biológicas e de Saúde
- Outro: _____

7) Natureza da Organização *

- Associação Mutualista
- Fundação
- Cooperativa
- Misericórdia
- Associações que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local
- Entidades do sector cooperativo e social
- Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social

8) Número de colaboradores que a Organização emprega *

- Menos de 50
- De 50 a 150
- Mais de 150

Que cargo/função ocupa/desempenha na organização? *

Sua resposta _____

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Qualidade

9) Quais os principais motivos que levaram a sua Organização a implementar a Norma ISO 9001:2015? *

- Melhorias organizacionais internas
- Melhoria em contexto de marketing
- Melhoria na imagem da Organização
- Melhoria no âmbito de satisfação do cliente
- Garantir a qualidade dos serviços
- Garantir boas tomadas de decisão
- Outro: _____

Implementação da Norma ISO 9001:2015

10) Das respostas sociais que constituem a sua Organização, quais é que se encontram certificadas pela Norma ISO 9001:2015? *

- Serviço de Apoio Domiciliário
- Centro de Dia
- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
- Centro de Convívio
- Centro de Noite
- Centro de Atividades Ocupacionais
- Creche
- Pré-Escolar
- Centro de Atividades de Tempos Livres
- Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental
- Lar de Infância e Juventude
- Centro de Acolhimento Temporário
- Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão
- Outro: _____

11) Quais os contributos, da implementação da Norma ISO 9001:2015, para a sua *
Organização?

- Padronizar e definir responsabilidades
- Melhorar a comunicação, a moral e a satisfação dos colaboradores
- Melhorar a imagem da Organização
- Melhorar relação com fornecedores, colaboradores e clientes
- Destacar a Organização no mercado local
- Garantir a qualidade dos serviços
- Melhorar os objetivos da organização
- ser uma mais valia na obtenção de apoios oriundos de programas/projetos nacionais e internacionais
- Outro: _____

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Auditoria

12) A sua Organização elabora o próprio Programa de Auditoria? *

- Sim
- Não

Voltar

Próxima

Limpar formulário

A Auditoria nas Organizações Sociais certificadas pela Norma ISO 9001:2015

13) Com que frequência são realizadas Auditorias Internas na sua Organização? *

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

13.1) Na sua opinião, quais os contributos da realização de Auditorias Internas para a Organização? *

- Assegurar a conformidade dos procedimentos
- obter um sistema funcional, organizado e eficiente
- Identificar não conformidades e aplicar ações corretivas.
- Melhorar a imagem interna e externa da Organização
- Assegurar o aumento da confiança na realização de processos internos
- Outro: _____

14) Com que periodicidade são realizadas Auditorias Externas na sua organização? *

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

14.1) Na sua opinião, quais os benefícios das Auditorias Externas para a organização? *

- Auxiliar na tomada, estratégica, de decisões
- Assegurar o cumprimento da legislação
- Promover uma boa imagem externa da organização
- Evitar possíveis fraudes ou erros que comprometam a organização
- Outro: _____

15) Considera que as Equipas Auditoras têm formação adequada e atributos para Auditar Organizações do Terceiro Setor? *

- Sim
- Não

15.1) Se respondeu Não, qual o motivo?

Sua resposta _____

16) Nos últimos 3 anos, qual(s) o(s) tipo(s) de Auditoria realizada(s) em maior número na sua Organização? *

- Auditorias Internas
- Auditorias Externas de 2ª Parte (realizadas pelas partes com interesse na organização)
- Auditorias Externas de 3ª Parte (realizadas por organizações auditoras externas independentes)
- Auditorias Combinadas (Sistema de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental auditados em conjunto)
- Auditorias de Concessão
- Auditorias de Acompanhamento
- Auditorias de Seguimento
- Auditorias de Renovação
- Auditorias Conjuntas

16.1) Considerando as classificações de auditoria atrás elencadas, qual (quais) * considera de maior relevância para as organizações sociais? Porquê?

Sua resposta

Voltar

Próxima

Limpar formulário

A importância das Auditorias nas Organizações Sociais certificadas pela norma ISO 9001: 2015

17) Qual a sua opinião, quanto à importância das Auditorias nas Organizações Sociais? *

Nada Importante 1 2 3 4 5 Muito Importante

18) Como podem as Auditorias contribuir para o desenvolvimento das Organizações? *

- Prevenção ou Detecção de erros ou fraudes
- Promove uma boa reputação à Organização
- Promove melhorias internas
- Promove o destaque da Organização no Mercado Organizacional
- Promover uma melhoria na qualidade dos serviços
- Procurar definir uma boa visão estratégica
- Melhorar a eficácia do sistema de gestão implementado
- Outro: _____

19) Como Gestor da Qualidade de uma Organização Social, qual ou quais são, para si, o/os aspetos negativos de uma auditoria? *

Sua resposta _____

20) A sua Organização pretende manter a certificação? *

- Sim
- Não

20.1) Caso tenha respondido Não, porque é que não pretende manter a certificação?

Sua resposta _____

Grata pela Atenção.

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Anexo 2 – Primeiro E-Mail enviado às Organizações Sociais

Excelentíssimo/a Senhor/a Gestor/a da Qualidade,

Espero que este e-mail o/a encontre bem.

O meu nome é Mariana Saraiva, sou aluna do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu.

Estou a enviar-lhe um convite para participar num inquérito, cuja finalidade é compreender a importância das Auditorias da Qualidade nas Organizações Sociais certificadas pela Norma ISO 9001:2015.

O inquérito é completamente voluntário.

Este inquérito demorará aproximadamente 3 minutos a concluir. Por favor, clique no link abaixo para iniciar o inquérito.

<https://forms.gle/1q41wK2jXKDPM4CP9>

Grata pela vossa atenção.

Atenciosamente,

Mariana Saraiva

Anexo 3 – Segundo E-Mail enviado às Organizações Sociais

Excelentíssimo/a Senhor/a Gestor/a da Qualidade,
Espero que este e-mail o/a encontre bem.

O meu nome é Mariana Saraiva, sou aluna do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu.

Estou a enviar-lhe um convite para participar num inquérito, cuja finalidade é compreender a importância das Auditorias da Qualidade nas Organizações Sociais certificadas pela Norma ISO 9001:2015.

O inquérito é completamente voluntário.

Este inquérito demorará aproximadamente 3 minutos a concluir. Por favor, clique no link abaixo para iniciar o inquérito.

<https://forms.gle/1q41wK2jXKDPM4CP9>

Caso já tenha respondido ao questionário, ignore este email.

Grata pela vossa atenção.

Atenciosamente,

Mariana Saraiva